

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Разработка концепции маркетинга на примере
торгового предприятия
тема

Руководитель	<u> </u> подпись, дата	<u>к. э. н., доцент</u> должность, ученая степень	<u>А. Н. Дулесов</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u> </u> подпись, дата		<u>И. В. Гороховская</u> инициалы, фамилия

Абакан 2017

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Разработка концепции маркетинга на примере торгового предприятия

ВКР выполнена на 100 страниц, с использованием 6 иллюстраций, 14 таблиц, 5 формул, 2 приложения, 40 использованных источников, 9 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ПРИМЕНЕННЫЕ РЕСУРСЫ, ПОТРЕБЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ, ЭКОНОМИЧНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Автор работы, гр. № 73-3

_____ И. В. Гороховская
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

_____ А. Н. Дулесов
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2017

Цель данной работы заключается в разработке концепции маркетинга на примере ОАО «Молоко».

Для реализации данной цели в дипломной работе определены следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность маркетинговой стратегии;
- изучить основные показатели, характеризующие маркетинговую деятельность предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молоко»;
- разработка рекомендации по совершенствованию организации маркетинговой деятельности на объекте исследования.

Актуальность данной темы заключается в том, что предпринимателю, коммерческой организации для получения прибыли необходимо уметь управлять финансами. Маркетинг и финансы - важнейшие области деятельности организаций и предпринимателей, которые в России, как показывает анализ, наименее освоены.

Результативность, экономическая целесообразность функционирования коммерческого предприятия измеряются абсолютными и относительными показателями. Разработанные рекомендации могут быть использованы в деятельности ООО «Молоко» Основной рекомендацией для предприятия является расширение сбытовой сети по средствам открытия новых торговых точек.

SUMMARY

The theme of the paper is «Development of the marketing concept on the example of commercial enterprises».

The paper has 100 pages, 6 illustrations, 14 tables, 5 formulas, 2 applications, 40 references, 9 sheets of illustrative material (slides).

Key words: MARKETING STRATEGY, RESOURCES APPLIED, the CONSUMED RESOURCES, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, PRODUCTIVITY, PROFITABILITY

Author (gr. № 73-3)

signature I. V. Gorochovskaya
initials, surname

Supervisor

signature A. N. Dulesov
initials, surname

Supervisor in English

signature E.A. Nikitina
initials, surname

Year - 2017

The aim of this work is to develop a marketing concept on the example of JSC "Milk".

To achieve this goal, the thesis sets the following objectives:

- to reveal the concept and essence of marketing strategy;
- to study about the main indicators that characterize the marketing activity of the enterprise;
- to conduct analysis of financial-economic activity of JSC "Milk";
- to develop recommendations on improvement of organization of marketing activity on the object of study.

The relevance of this topic lies in the fact that the entrepreneur, a commercial organization for profit need to be able to manage finances. Marketing and Finance are key areas of activity of the organizations and entrepreneurs, which, as the analysis shows, is the least mastered. The performance, economic feasibility of functioning of a commercial enterprise is measured absolute and relative indicators. The elaborated recommendations can be used in activities "Milk" the Main recommendation for the company is to expand the sales network by opening new outlets.

Студенту Гороховской Ирине Владиславовне

фамилия, имя, отчество

Группа 73-3 Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка концепции маркетинга на примере торгового предприятия ОАО «Молоко»»

Утверждена приказом по институту № 149 от 28. 02. 2017

Руководитель ВКР А. Н. Дулесов, к. э. н., доцент кафедры «Экономики и Менеджмента»

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, интернет источники

Перечень разделов ВКР

Теоретическая часть 1 Теоретические основы маркетинга для торговых предприятий

Аналитическая часть 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молоко»

Проектная часть 3 Разработка маркетинговой стратегии на ОАО «Молоко»

Перечень графического материала слайдов:

1 слайд: Актуальность, цели и задачи выпускной квалификационной работы;

2 слайд: Основные виды деятельности;

3 слайд: Основные потребители продукции;

4 слайд: Оценка эффективности деятельности предприятия

5 слайд: Матрица Бостонской консультационной группы (BCG)

6 слайд: Разработка системы поощрительного премирование агентов

7 слайд: Мероприятия, направленные на развитие рынка молочной продукции

8 слайд: Каналы сбыта ОАО «Молоко»

9 слайд: Распределение продукции по каналам сбыта ОАО «Молоко»

Руководитель ВКР

подпись

А. Н. Дулесов

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

И. В. Гороховская

инициалы и фамилия студента

«28» февраля 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы маркетинга для торговых предприятий.....	9
1.1 Сущность и содержание концепции маркетинга.....	9
1.2 Инструменты маркетинговой деятельности.....	14
1.3 Эффективность разработки внедрения концепции маркетинга....	27
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молоко».....	36
2.1 Характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ актива баланса.....	37
2.3 Анализ пассива баланса.....	45
2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.....	47
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	52
2.6 Управленческий анализ.....	57
2.7 Заключительная оценка финансового состояния предприятия ОАО «Молоко».....	61
2.8 Вопросы экологии.....	64
3 Проектная часть. Разработка маркетинговой стратегии на ОАО «Молоко».....	68
3.1 Обоснование разработки мероприятий.....	68
3.2 Реализация маркетингового мероприятия.....	78
3.3 Эффективность предложенных маркетинговых мероприятий.....	85
Заключение.....	92
Список используемых источников.....	95
Приложения А-Б.....	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что предпринимателю, коммерческой организации для получения прибыли необходимо уметь управлять финансами. Маркетинг и финансы – важнейшие области деятельности организаций и предпринимателей, которые в России, как показывает анализ, наименее освоены. Зачастую функции управления маркетингом и финансами вообще не реализуются, а этого вполне достаточно для банкротства.

Большинство предпринимателей, руководителей и специалистов, а нередко даже те, чья профессиональная подготовка предполагает изучение маркетинга, к сожалению, не понимают сущности маркетинга и знакомы лишь с отдельными его функциями. Это происходит потому, что маркетинг не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени, он лишь помогает целенаправленно искать новые решения проблем.

Сегодня с определенностью можно утверждать, что поиск решения проблем на основе концепции маркетинга станет наиболее успешным, если ваши товары и услуги - будут самыми новыми и самым эффективным образом позволят удовлетворять вновь возникающие потребности. Лишь в таком случае можно надеяться на получение сверх –прибыли.

Рыночная экономика основана на свободном обмене товарами: каждый волен, покупать и продавать то, что ему нужно, по той цене, которая его устраивает. Сфера такого обмена есть рынок.

Деятельность по управлению обменом товарами получила название маркетинга. Иначе говоря, маркетинг – это торговля, пониманием в самом широком смысле (в переводе с английского market означает «рынок, торговля»). Существует классическое определение данного понятия: маркетинг – это деятельность по превращению потребностей людей в прибыль фирмы. Однако маркетинг как система экономической деятельности – понятие более широкое.

Рассматривая возможность и целесообразность применения современного маркетинга в условиях отечественной экономики, следует отметить, что в нашей стране используются пока отдельные приемы и методы маркетинга. С развитием рынка в России формируются условия для целенаправленной и комплексной маркетинговой деятельности. Применение принципов и приемов современного маркетинга с учетом особенностей отечественной экономики позволит использовать зарубежный опыт удовлетворения общественных потребностей и совершенствования механизма товарно-денежных отношений.

Экономический анализ маркетинговой деятельности стал важным средством планового управления экономикой предприятия, выявления резервов повышения эффективности производства. Современное состояние анализа можно охарактеризовать как основательно разработанную в теоретическом плане науку. Ряд методик, созданных научными работниками, используются в управлении производством на разных уровнях.

Целью дипломной работы является разработка концепции маркетинга на примере ОАО «Молоко».

Для реализации данной цели в дипломной работе определены следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность маркетинговой стратегии;
- изучить основные показатели, характеризующие маркетинговую деятельность предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молоко»;
- разработка рекомендации по совершенствованию организации маркетинговой деятельности на объекте исследования.

Объектом дипломной работы является ОАО «Молоко» основным видом деятельности, которого является производство и реализация молочной продукции.

Предметом исследования является маркетинговая деятельность предприятия.

В работе использованы методы: индукции, дедукции, сравнительный анализ, вертикальный и горизонтальный анализ.

Эти и другие факторы его хозяйственной деятельности учтены в процессе оценки эффективности деятельности предприятия. При написании теоретической части использованы работы таких авторов как Г. В. Савицкой, В. В. Ковалевой, О. В. Ефимовой, И. Т. Балабановой, Л.Т. Гиляровская, В.А. Чуев и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической, аналитической и проектной частей, заключения, списка литературы и приложений.

В теоретической части дипломной работы раскрыта сущность и понятие маркетинговой стратегии. Также выделены основные этапы, характеризующие порядок составления маркетинговой стратегии.

В аналитической части выпускной квалификационной работы проведен анализ финансово – хозяйственной деятельности ОАО «Молоко». Проанализированы показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и ликвидности. Рассмотрены показатели деловой активности и рентабельность предприятия.

Третья часть выпускной квалификационной работы посвящена разработке маркетинговой стратегии на ОАО «Молоко».

В заключение работы подведены итоги теоретических исследований, анализа и предложенных мероприятий.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Сущность и содержание концепции маркетинга

Долгосрочное процветание компании зачастую зависит от ее способностей в маркетинге. Финансы, производство, бухгалтерия и другие стороны деятельности компании не так уж важны, если на ее товары и услуги нет достаточного спроса, который и дает компании возможность получать прибыль. Маркетинг начинается с руководства организации. Во многих компаниях сегодня существует должность директора по маркетингу, что ставит руководителя маркетинговой службы на один уровень с другими топ-менеджерами, такими, как исполнительный или финансовый директор.

С социальной точки зрения маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения, обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми. Маркетинг менеджмент - это наука и искусство одновременно; он заключается в выборе целевого рынка и получении, удержании и увеличении численности покупателей посредством создания, обеспечения и рекламы высших потребительских ценностей.

По мнению Ф. Котлера маркетинг состоит в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей [5, с. 156].

С позиции управления маркетинг зачастую описывают как «искусство продажи товаров», но продажа отнюдь не является важнейшей составляющей маркетинга. Продажа, или сбыт, – это всего лишь «верхушка айсберга» маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга, Питер Друкер, заметил: «Правомерно предположить, что потребность в продаже вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы ее минимизировать. Цель маркетинга - достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя

сами. В идеале результат маркетинга - это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, это предоставить ему соответствующий товар или услугу».

Для более полного понимания маркетинга рассмотрим его ключевые концепции. Маркетинг начинается с сегментирования рынка - определяются и профилируются различные группы покупателей, которые предпочитают или нуждаются в различных товарах и в отношении которых используются разные маркетинговые инструменты. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе различий в демографических, психографических и поведенческих характеристиках покупателей. Затем необходимо выявить какие сегменты предоставляют максимальные возможности для компании. После выбора целевого рынка, компания должна разработать рыночное предложение и позиционировать его в сознании целевых потребителей посредством формирования у них мнения об основных выгодах данного товара.

С точки зрения экономистов рынок это – совокупность покупателей и продавцов, заключающих сделки в отношении того или иного продукта или товарной категории, а современные маркетологи рассматривают производителей как отрасль, а покупателей как рынок.



Рисунок 1.1 – Простая маркетинговая система

В маркетинговой системе внутренний круг показывает обмен денег на товары, а внешний – информационный обмен.

Обмен, одна из основных концепций маркетинга, есть процесс приобретения желаемого продукта в обмен на нечто, предлагаемое другой стороне. Для того чтобы произошел маркетинговый обмен, необходимо участие двух сторон – активного субъекта и потенциального клиента; у обеих сторон есть нечто ценное для партнера, обе способны продвигать и доставлять свои ценности, обе могут принять или отклонить предложение, и обе эти стороны считают необходимым или хотят иметь дело друг с другом. Соглашение об обмене представляет собой транзакцию; если же одна из сторон в обмен не получает ничего осязаемого, то речь идет о трансфере.

Одна из ключевых концепций маркетинга проводит различия между активными субъектами и потенциальными потребителями. Активный субъект рынка старается понять нужды, потребности и спрос целевого рынка. Нужды рассматриваются как насущная необходимость в чем-либо жизненно важном для человека – пище, воздухе, воде, одежде, крыше над головой. Кроме того, люди нуждаются в отдыхе, образовании и развлечениях. Нужды принимают форму потребностей в специфических предметах или объектах, способных удовлетворить определенные требования людей. Очевидно, что потребности определяются уровнем развития общества. Спрос – это потребности в конкретных товарах, обеспечиваемые финансовыми возможностями их оплаты.

Для компании успех на рынке возможен только тогда, когда ее товар или услуга представляют ценность для целевого потребителя и приносят ему удовлетворение [10, с. 58].

В маркетинге участники рынка имеют дело с десятью категориями: товарами, услугами, мероприятиями, впечатлениями, людьми, местами, собственностью, организациями, информацией и идеями. Они действуют на четырех различных рынках: потребительском, рынке юридических лиц, мировом и некоммерческом.

Занимаясь бизнесом, организация может руководствоваться одной из пяти концепций: производственной, товарной, сбытовой, маркетинговой или концепцией холистического маркетинга.

В настоящее время до сих пор существуют такие предприятия, которые не имеют какой-либо определенной маркетинговой стратегии, хотя в наше время маркетинг является одной из составляющих частей успешного управления тем или иным предприятием. Из-за её отсутствия, руководство компании рискует подвергнуть краху свое предприятие, поскольку будет заниматься производством никому не нужных товаров или услуг, или будет финансировать совсем безуспешные операции.

Сущность термина стратегии раскрывает его определение, – фундаментальная модель существующих и планируемых задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами окружающей среды. Исходя из этого определения, стратегия должна определять следующее:

- задачи, которые необходимо выполнить;
- на каких отраслях промышленности и товарных рынках следует сфокусироваться;
- какие ресурсы и виды деятельности необходимо распределить между товарными рынками, чтобы соответствовать возможностям и угрозам внешней среды и получить конкурентное преимущество.

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение, стратегия – это долгосрочный план действий организации, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных целей. По сути это то, как фирма конкурирует на рынке. Ф.Котлер считает, что стратегия – это отдельный план разработанный компанией для каждого направления своей деятельности, обеспечивающий ей достижение выбранных долгосрочных целей.

В настоящее время нет четкого определения маркетинговой стратегии, ряд авторов трактуют его по-своему, например, Ф. Котлер утверждает, что стратегия маркетинга состоит из трех частей, которые решают ряд задач [10, с. 59:

1. Целые рынки. Маркетинговая стратегия должна точно уточнить сегменты рынка, на которых предприятие сосредоточит свои усилия.

2. Комплекс маркетинга. Определить отдельные стратегии для таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, области сбыта, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товара.

3. Уровень затрат на маркетинг. Бюджет маркетинга, необходимый для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий.

По мнению О. Уолкера – младшего, маркетинговая стратегия – это эффективно распределенные и скоординированные рыночные ресурсы, и виды деятельности, для выполнения задач фирмы на определенном товарном рынке.

Е. П. Голубкова определяет маркетинговую стратегию совокупностью главных направлений маркетинговой деятельности, следуя которым стратегические хозяйственные единицы организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей.

Д. Аакер определяет маркетинговую стратегию как процесс, позволяющий организации сконцентрировать свои ресурсы на оптимальных возможностях с целью возрастания продаж и получения устойчивых конкурентных преимуществ.

Т. А. Гайдаенко дает наиболее четкое определение стратегии маркетинга, определяя ее как «анализ возможностей предприятия на рынке, выбор системы целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий, ориентированных на снижение рыночного риска, обеспечение длительного и устойчивого развития предприятия».

Маркетинговая стратегия основана на глубоком знании целевой аудитории, их потребностей, характеристик и особенностей. Это позволяет не только эффективно управлять маркетинг-миксом (продукт – цена – места продаж – продвижение), но и, опираясь на знание потребителя, формулировать требования к остальным функциональным стратегиям компании (операционная деятельность, логистика, продажи и пр.). Маркетинговые стратегии позволяют

определить основные направления маркетинга и конкретные маркетинговые программы.

На основании выше сказанного маркетинговую стратегию можно определить как совокупность маркетинговых инструментов, с помощью которых разрабатывается эффективная политика продвижения товаров и услуг к потребителям.

1.2 Инструменты маркетинговой деятельности

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов [8, с. 106].

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое

воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Несмотря на точные расчеты и детальную разработку стратегии по затоплению космической станции «Мир», только после самого факта затопления специалисты и все остальные люди вздохнули с облегчением. Следовательно, суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы [15, с. 46].

Для того чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие четко сформулированных стратегических целей. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий. Стратегические цели должны быть ясны и понятны для всех структурных подразделений фирмы;
- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается;
- стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например, осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;
- стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма должна заботиться о создании надежной

системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

Если изложенные выше требования к стратегии наводят на мысль, что, соблюдая их, можно с успехом разрабатывать эффективные стратегии, то это далеко не так. Учет изложенных выше требований поможет компании разработать стратегию развития, однако эффективность данной стратегии будет во многом определяться тем, насколько гибкой является система управления ее реализацией. Процесс создания стратегии носит скорее не запланированный, а фрагментарный, эволюционный и во многом интуитивный характер. В ряде случаев большая свобода в принятии решений менеджерами отдельных структурных подразделений, позволяющая своевременно корректировать стратегию компании на функциональном и операционном уровнях, приводит к успеху, а отсутствие такой свободы – к поражению.

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент – повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан. Мы же будем исходить из того, что стратегический менеджмент включает в себя помимо разработки и реализации стратегии еще ряд этапов и что к началу процесса формулирования стратегии миссия компании, ее стратегические и финансовые цели уже определены.

Процесс формулирования стратегии (см. рисунок 1.2) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Характеристика внешней среды компании:

- политические факторы;
- экономические факторы;
- социальные факторы;
- технологические факторы;
- демографические факторы;
- правовые факторы;
- природные факторы;
- культурные факторы.

Характеристика внутренней среды компании

Сильные и слабые стороны компании с точки зрения ее управленческих, функциональных, организационных, финансовых, кадровых и т.д. возможностей.

Рыночные возможности компании и угрозы

Совокупность факторов макро- и микроокружения компании, положительно или отрицательно влияющих на ее развитие

Ресурсы компании:

- собственные ресурсы компании;
- мобилизационные ресурсы (внутренние);
- доступные ресурсы (внешние).

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Оценка всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Определение одной или нескольких наилучших альтернатив из всех возможных

Рисунок 1.2 – Схема процесса разработки стратегий

Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также наличные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на

соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между СЗХ фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии. По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей (см. рисунок 1.3) или, по крайней мере, в максимизации площади пересечения (А) окружностей.



Рисунок 1.3 - Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка

На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов

компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т. д.; целями компании и требованиями внешней среды. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе А (см. рисунок 1.3). Например, если стратегической целью компании является географическое расширение и завоевание при этом определенной доли на каждом рынке, то из всех возможных рынков, требования которых фирма в состоянии удовлетворить, используя имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив для их дальнейшей оценки будут отобраны только те рынки, на которых может быть достигнут, целевой объем продаж.

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом. Оценивая стратегические альтернативы, необходимо определить, повлияют ли они на гибкость компании, усилят или ослабят степень ее уязвимости, позволят ли использовать эффект синергии или превратят его в тормоз развития и т. д.

Переменные, которые характеризуют стратегию и определяют ее выбор, на практике достаточно сложно оценить количественно, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка степени неопределенности и риска весьма затруднена. В реальной жизни возможные варианты стратегии

предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.

Если вернуться к рассматриваемому примеру, то на третьем этапе формулирования стратегии компания должна оценить перспективы своего развития на всех отобранных рынках с точки зрения того, каких они требуют затрат ресурсов, насколько соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют ли в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют ли изменений функциональных и управленческих возможностей организации.

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. В нашем случае фирма выберет те рынки, которые требуют меньших затрат ресурсов, в большей степени соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют минимальных изменений функциональных и управленческих возможностей организации.

Работая над выбором альтернативных решений, следует учитывать тот факт, что может не хватить ресурсов (в том числе и ресурсов времени) для проработки всех возможных вариантов. Кроме того, детальный расчет нескольких стратегических альтернатив может быть неэффективным, если необходимо выбрать только один вариант. В этом случае можно осуществить работу по двум-трем альтернативам, начав с их общей оценки. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе, возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия.

Затем, если она оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т. д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако они позволяют учесть тот факт, что выбор осуществляется в реальной жизни, в

условиях ограниченности времени, финансовых, человеческих и иных' ресурсов.

Выделим правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии.

1. Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она, скорее всего, обречена на неудачу.

2. Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии?

3. Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

4. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

5. Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

Наиболее распространенным методом оценки вероятного воздействия каждой стратегической альтернативы на будущее развитие компании является разработка сценариев, предусматривающих все возможные варианты развития. Однако на практике, как правило, разрабатывают сценарии, предусматривающие три варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и компромиссный. Если эти сценарии адекватно отображают давление со стороны внешней и внутренней среды, интересы высшего руководства, отношение компании к распределению риска и т. д., то они являются эффективным инструментом, помогающим

менеджеру выбрать стратегическую альтернативу, наилучшим образом способствующую достижению целей организации.

Сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования. Это происходит вследствие непрерывного изменения внешней среды и организации. В то же время непрерывная адаптация стратегии была бы не только дорогим, но и практически невозможным занятием: слишком частая корректировка курса могла бы дезорганизовать работу компании. Приходится мириться с некоторым несовершенством стратегии, проводя ее обновление на регулярной основе, а также в случае серьезных изменений во внешней и внутренней среде и направлениях развития фирмы.

Существует множество различных стратегий предприятия. Но в основе любой стратегии должны лежать конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая создает наилучшие возможности преодолевать влияние конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы. Конкурентные преимущества обеспечивают предложение потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность и за который они готовы платить деньги. Основой конкурентных преимуществ являются пределы возможностей компании организовать более эффективно по сравнению с конкурентами функционирование всех элементов цепочки ценностей.

Конкурентные преимущества определяются прежде всего ресурсами предприятия, которые в процессе анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы. Осязаемые ресурсы или материальные активы - это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т. д.). Важным направлением повышения эффективности деятельности

предприятия может быть улучшение использования данных ресурсов - уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных фондов, экономия ресурсов, инвентаризация материальных активов предприятия и принятие решений по их структуре являются первостепенным шагом на пути разработки стратегии фирмы. Содержание излишних материальных активов усложняет финансовое положение предприятия, так как приходится платить налог на имущество и налог на землю.

Неосязаемые ресурсы или нематериальные активы – это, как правило, качественные характеристики возможностей предприятия. Сюда входят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) – квалификация персонала, опыт, компетенция управленческой «команды».

Другим важным источником конкурентных преимуществ любого предприятия, его сильными или, наоборот, слабыми сторонами могут быть отдельные функциональные направления его деятельности. Это производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т. д [5, с. 156].

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия можно проводить на основе количественных и качественных показателей, приведенных в таблице 1.1. На основе указанных данных можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал предприятия. Хотя очевидно, что наполнение этой таблицы, как по составляющим стратегического потенциала, так и по ресурсам может существенно меняться при изменении экономической ситуации в стране, отраслевой сферы анализа и других факторов.

Таблица 1.1 – Стратегические потенциалы предприятия

Составляющие потенциала (способности к реализации)	Ресурсы						
	Финан- совые	Кадро вые	Информа- ционные	Техноло- гические	Техни- ческие	Управлен- ческие	Организа- ционные
1. Макроэкономический анализ ситуации в стране и за рубежом							
2. Выявление нужд, запросов потенциальных потребителей							
3. Анализ конъюнктуры рынка и принятие управленческих решений на его основе							
4. Учет интересов заинтересованных лиц							
5. Гибкость производства							
6. Обновление продукции							
7. Гибкость управления							
8. Конкурентоспособность фирмы							
9. Доля рынка							
10. Инвестиционные возможности							
11. Другие значимые составляющие							

Под стратегическим потенциалом организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации разработанной стратегии. Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, потенциал организации существенно зависит от условий, в которых протекает ее деятельность, и подвержен постоянным изменениям.

Если речь идет о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачетов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. В условиях нормальной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ компании.

Целевой рынок (где вы конкурируете?)

Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет организация, а также теми ресурсами, которыми владеют ее конкуренты (кто ваши конкуренты?). Важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой стратегии организации.

Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рисунке 1.4 [14, с. 87].

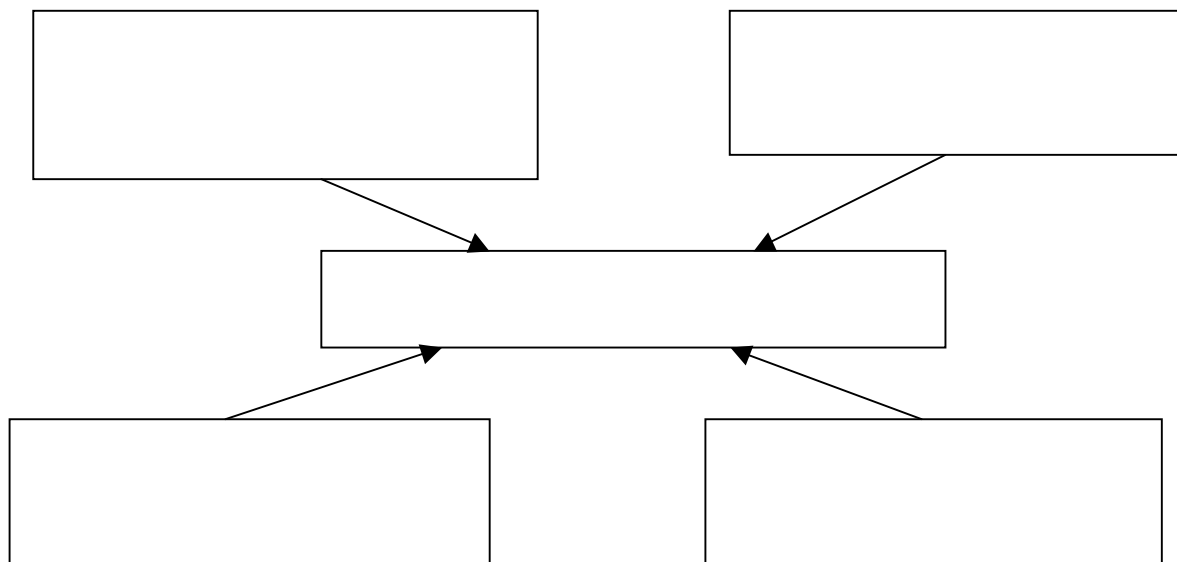


Рисунок 1.4 – Определение конкурентных преимуществ

При выработке стратегии необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее

позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой данная организация работает.

Теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма – конкурентные преимущества. Это означает следующее:

- преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений;

- глобализация бизнеса вынуждает компанию учитывать национальные и международные интересы;

- государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что компания считает себя известной на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют о ней информации. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно классифицировать в соответствии с определенными критериями. Наиболее важный критерий классификации – базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 9 основных видов конкурентных преимуществ:

- основанные на экономических факторах;
- нормативно-правового характера;
- структурного характера;
- связанные с развитием инфраструктуры рынка;
- технологического характера;
- связанные с уровнем информационного обеспечения;
- основанные на географических факторах;
- основанные на демографических факторах;
- достигаемые в результате противоправных действий.

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ, в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей, необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

1.3 Эффективность разработки внедрения концепции маркетинга

Эффективная стратегия маркетинга начинается с исследований, поскольку без точной, полной информации невозможно превращать имеющиеся в компании знания в экономические ценности. Маркетинговые исследования должны дать ответ на вопросы: «Кто покупает?», «Где покупают этот товар?», «Для чего покупается этот товар?». Это единственный способ достичь точного понимания, кого и как может обслуживать фирма, и какие потребности она удовлетворяет. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней и ситуация внутри самой компании и ее собственная конкурентоспособность. Ситуация в отрасли

и условия конкуренции в ней в широком смысле относятся к макросреде компании; анализ ситуации в самой компании предполагает изучение ее микросреды.

Прежде всего, фирма должна изучать, потребителей. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему он это хочет, как часто он это хочет и как он это использует.

Необходимым является исследование, конкурентов. Для того чтобы вовремя отреагировать на их планы захватить вашу долю рынка.

Для формирования стратегии низких цен фирма должна постоянно заниматься анализом поставщиков, чтобы найти наиболее дешевые и качественные товары.

Исследованию также должны подвергаться посредники, с целью увеличения рыночной маржи.

Со стороны внешнего окружения должны периодически изучаться глобальные факторы, прежде всего:

- социально-экономические - их необходимо изучать для того, чтобы рост или падение цен на рынках, либо очередной банковский кризис не стали полной неожиданностью и причиной банкротства. А планы долгосрочного расширения бизнеса за счет строительства и прочих капитальных вложений не совпали бы по времени с началом негативных демографических изменений в регионе или миграцией населения.

- политические – отслеживать политические изменения;

- юридические и налоговые – принимать во внимание изменения в законодательстве, ставки налогов, льгот, санкций.

В данном пункте рассмотрим подходы в формировании маркетинговых стратегий, а также их классификацию.

Формальный метод построения маркетинговых стратегий – матрица Ансоффа. Одним из методов стратегического планирования эффективного и результативного портфеля товаров является матрица Бостонской консультационной группы (матрица BCG). Более совершенный метод анализа

портфеля – матрица «Мак-Кинси». Традиционными методами разработки стратегий является метод Портера и SWOT-анализ.

Метод И. Ансоффа представляет собой обычную классификационную матрицу рисунок 1.5, описывающие возможные стратегии роста компании на рынке, также она носит название матрица «товар-рынок».

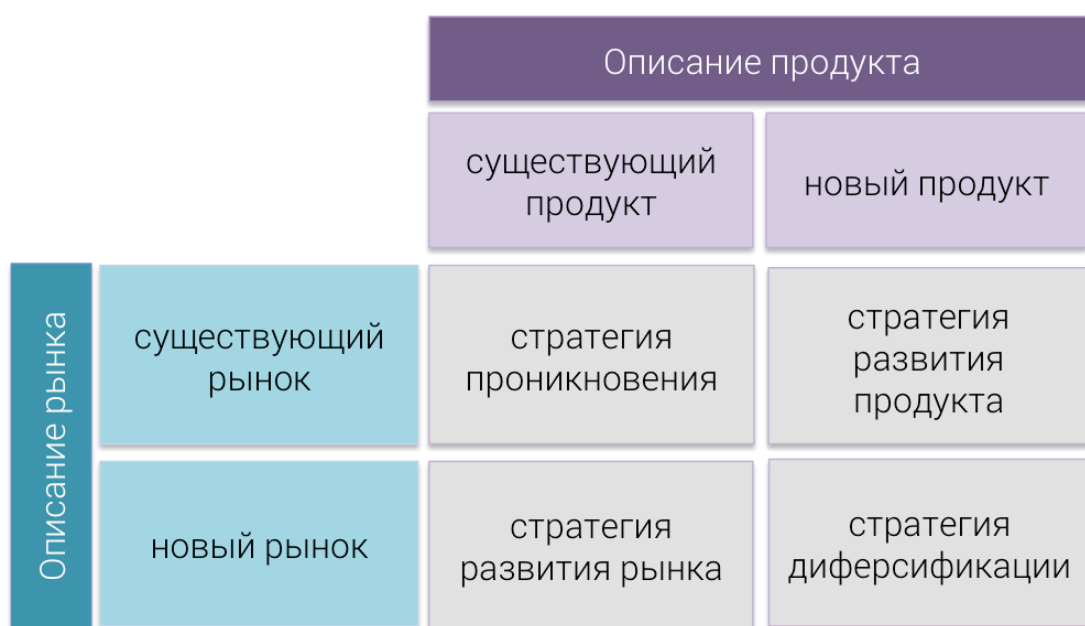


Рисунок 1.5 – Матрица Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок выражается в расширении объемов производства (или поставки) продуктов и предложения на рынке большего объема одного и того же товара большему числу покупателей одного и того же рынка (сегмента).

Данная стратегия относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии

компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.

Стратегия проникновения на рынок относится к высоко затратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

Ансофф выделял 5 основных условий для успешной реализации стратегии проникновения на рынок:

- существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка - имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории;
- доля существующих потребителей может быть увеличена;
- есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании;
- существует экономия от масштаба;
- компания имеет возможности к высокому уровню инвестиций.

Стратегия расширения рынка представляет собой систему мер, направленных на привлечение внимания новых категорий потребителей или на создание новых каналов распределения товара фирмы. Речь идет не обязательно о новых территориальных рынках. И в пределах той территории, где фирма традиционно ведет свой бизнес, можно найти новых покупателей и дополнительные возможности для создания новых каналов распределения продукции.

При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии:

- компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т. п.;

- новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания;

- новые рынки имеют высокие темпы роста;

- компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

Стратегия развития товара предполагает модификацию моделей уже имеющегося на рынке товара или разработку совершенно нового товара для удовлетворения прежних нужд и потребностей людей на традиционном для фирмы рынке. По сути, имеется в виду создание товара рыночной новизны для предложения его покупателям, уже хорошо знающим данную фирму. Такая стратегия может быть ориентирована на получение фирмой дохода (прибыли) за счет формирования на знакомом рынке новых потребностей или хотя бы иных потребительских предпочтений. Степень риска здесь несколько выше, чем при реализации предыдущей стратегии. Ее рост обусловлен тем, что трудно предсказать поведение даже хорошо знакомых покупателей при появлении на рынке товара-новинки.

Затраты фирмы на реализацию стратегии развития товара и по величине, и по структуре, существенно отличаются от затрат более глубокого проникновения на рынок. Значительных затрат следует ожидать на разработку товара (на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы - НИОКР), а также на его рекламу и продвижение на рынок. Хотя, следует подчеркнуть, рынку фирма и ее прежний товар знакомы, покупатели испытывают к ней чувство доверия, что значительно облегчает, в том числе и в материальном плане, процесс выведения нового товара на рынок.

Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии интенсивного роста с помощью развития товара:

- если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов;

- существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла;
- ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов;
- компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар.

Стратегия диверсификации означает продвижение нового товара на новые рынки. В ней четко прослеживается сочетание стратегий развития товара и расширения рынка. Степень риска при реализации стратегии диверсификации будет наивысшей, поскольку она представляет собой синергическую (согласованно действующую) сумму риска расширения рынка и риска разработки нового товара. В случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост, также можно уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли.

Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.

Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) и формирование инвестиционного портфеля фирмы. Матрица BCG - метод стратегического планирования эффективного и результативного портфеля товаров.

Задача данного метода, отделить товарные группы или подразделения, которые приносят ощутимый доход и обещают приносить доход в будущем, от тех групп товаров или подразделений, которые стали приносить убытки, не могут стать перспективными. Решения, принимаемые по этой задаче выражаются в плановых предписаниях: выпуск каких товаров следует начинать, каких поддерживать, а каких прекращать, снимать с производства.

Суть метода заключается в том, что каждый товар, выпускаемый фирмой, следует расположить в соответствующих клетках матрицы – рисунок 1.6. Клетки можно разместить в системе координат, по абсциссе которой откладывается относительная доля, занимаемая товаром на рынке (отсчет следует делать в обратном направлении), по ординате – темпы роста рынка.

Доля рынка, занимаемая товаром, говорит о том, какой доход он приносит фирме. Темпы роста рынка свидетельствуют как о привлекательности рынка, так и об уровне напряжения конкурентной борьбы на нем - при высоких темпах она обостряется, при низких снижается.

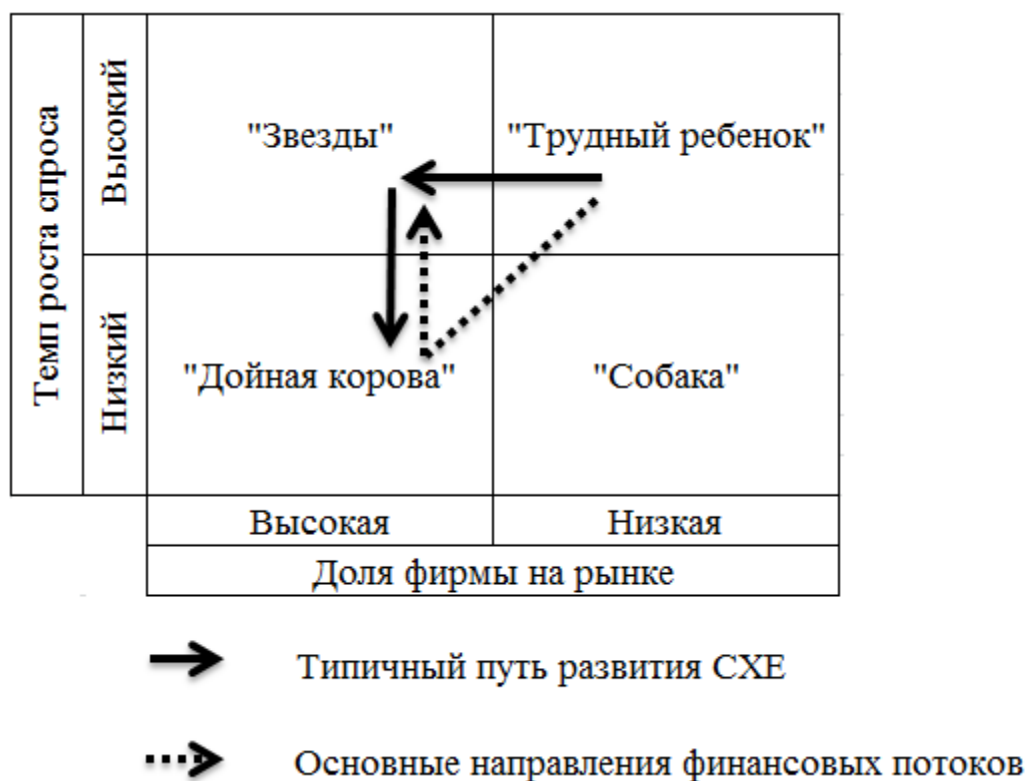


Рисунок 1.6 – Матрица BCG

Основные категории матрицы BCG: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки». Рассмотрим их более подробно [21, с. 56].

Высокая доля и высокий рост рынка, «звезды». «Звезды» создают большой объем положительных денежных потоков, но в то же время требуют больших вложений, инвестиций. Поэтому все положительные денежные потоки съедаются самой «звездой». На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, научные разработки, денежные средства) Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

Высокая доля и низкий темп рынка, «дойные коровы». Товары и услуги компании, представленные в данном квадранте матрицы BCG являются основными генераторами прибылей и денежных средств. Данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж. Компания может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг для развития своих более перспективных направлений бизнеса – «звезд» или «трудных детей». Основная стратегия действий на таком рынке – удержание существенной доли рынка без расширения видов деятельности.

Низкая доля и высокий темп рынка, «трудные дети» или «проблемные товары». Такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке.

При попадании направления бизнеса в данный квадрант матрицы BCG предприятие должно решить, есть ли сейчас достаточные ресурсы для развития товара на данном рынке (в таком случае: инвестиции направляются в развитие знания и ключевых преимуществ товара, в интенсивный прирост доли рынка). Если компания не обладает достаточными ресурсами для развития товара в данных рынках – товары не развиваются.

Стратегиями действий в этом случае могут быть либо лидерство, либо выход.

Низкая доля и низкий рост рынка, «собаки». В данном квадранте матрицы BCG сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа.

Если товар находится в клетке «проблемные товары», то фирма должна либо перевести его в клетку «звезды», либо, если не хватает средств, вывести

его с рынка. Если товар находится в клетке «звезды», то надо стремиться удержать его на завоеванных позициях по показателю доли рынка (или даже увеличить ее), а в клетку «дойные коровы» он перейдет сам по мере насыщения рынка. При моральном старении товара, находящегося в клетке «дойные коровы», его можно перевести в клетку «проблемные товары» с тем, чтобы начать совершенствование этого товара, направленное на развитие его потребительных свойств. В противном случае он сам перебазировается в клетку «собаки» (произойдет как бы перерождение товара) и его придется выводить с рынка. Как правило, в клетку «собаки» попадают товары, ставшие безнадежно бесперспективными, у которых нет иной судьбы, кроме как выведение с рынка.

Следовательно, стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения. По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства.

В условиях современной рыночной экономики вопросы о наличии и эффективности используемых ресурсов на предприятии имеют первостепенное значение. А ответы на эти вопросы может дать анализ ликвидности, характеризующий финансовое состояние предприятия, которое может быть устойчивым, неустойчивым, кризисным. Целью анализа является выявление причин, приводящих к неэффективному функционированию предприятия. Затем разрабатываются рекомендации по повышению финансовой устойчивости, платежеспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МОЛОКО»

2.1 Характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Молоко» создано на базе бывшего гормолзавода путем реорганизации в акционерное общество 23 января 1992г.

В настоящее время ОАО «Молоко» города Минусинска является одним из старейших перерабатывающих предприятий молочной промышленности Красноярского края. По объему производства завод входит в передовую пятерку молокоперерабатывающих заводов края.

Основные виды деятельности:

- прием и переработка молока от хозяйств;
- организация фирменной торговли молочной продукцией;
- торговля покупными товарами оптом и в розницу.

Учредителями являются физические лица в количестве 13 человек, в данный момент работающие на заводе. Уставный капитал состоит из 1815 акций номиналом 60 рублей.

Сегодня под маркой «Сибиржинка» выпускается более 80 наименований. Это традиционное молоко, масло, кефир, сметана, сливки, творог и сыры.

Основными потребителями продукции исследуемого предприятия являются магазины г. Минусинска – 110 точек, магазины г. Абакана – 94 точки, магазины г. Черногорска – 30 точек. Также имеется собственный магазин на территории предприятия и арендованный киоск на территории МУП «Заречный рынок». ОАО «Молоко» также сотрудничает по реализации казеина с ЗАО «Тагрис» г. Москва и ООО «Бригантина» г. Санкт-Петербург.

Основной сырьевой базой для ОАО «Молоко» являются хозяйства Курагинского, Минусинского районов. Кроме этого использовалось молоко хозяйств Каратузского, Ермаковского, Краснотуранского района и

республики Хакасия. Вывоз молока из хозяйств производится собственным транспортом.

Из всех поставщиков наибольший удельный вес в заготовках занимают следующие хозяйства:

1. ОНО ОПХ «Курагинское» – 19,7%
2. ПСК «Тигрицкое» – 17,2%
3. ООО «Знаменское» – 12,8%
4. СХ ООО «Семена» – 11,2%

Основные виды продукции: масло животное, цельномолочная продукция (молоко), кисломолочная продукция, сметана, творог, сырки сладкие, казеин технический.

В данной сфере деятельности у ОАО «Молоко» достаточно много конкурентов, это производители юга Красноярского края, республики Хакасия.

Для оценки платёжеспособности предприятия используются три относительных показателя, различающихся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств источником исходной информации, для расчёта которых является бухгалтерская отчётность – форма «Бухгалтерский баланс».

2.2 Анализ актива баланса

Проведем общий анализ структуры баланса и оценим масштаб финансового состояния предприятия исходя из валюты баланса, представленной в таблице 2.1.

Согласно размерам валюты баланса, предприятие относится к категории малого финансового размера.

По внешним признакам баланса видно, что в структуре актива баланса преобладает удельный вес внеоборотных активов, который составляет 58,9 % от общей суммы активов, что является положительным фактором, так как

большая доля внеоборотных активов определяет тенденцию к увеличению оборачиваемости всей совокупности активов и создает благоприятные условия для финансовой деятельности предприятия.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Активы	Сумма, тыс. руб.	%	Пассивы	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные	8921,0	58,9	Собственные	14661,0	96,8
Оборотные	6220,0	41,1	Заемные	480,0	3,2
Баланс	15141,0	100,0	Баланс	15141,0	100,0

В структуре пассива баланса присутствует собственный капитал, свою деятельность предприятие осуществляет в большей степени за счет него, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, об этом же говорит то, что собственный капитал финансирует внеоборотные и оборотные активы. Предварительный анализ состояния предприятия демонстрирует, что оно финансово устойчиво и является прибыльным.

В таблице 2.2 представим структуру и динамику активов ОАО «Молоко» для определения имущественного потенциала предприятия.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения		
		Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма тыс. руб.	%	% к итогу
1	Всего активов	13569,0	100	15141,0	100	1572,0	11,6	100
	в том числе:							
1.	внеоборотные	7812,0	57,6	8921,0	58,9	1109,0	14,2	70,5
	из них:							
1.1	финансовые	7812,0	57,6	8921,0	58,9	1109,0	14,2	70,5
2	оборотные	5757,0	42,4	6220,0	41,1	463,0	8,0	29,5
	из них:							
2.1	материальные	1700,0	12,5	1810,0	11,9	110,0	6,5	6,9
2.2	финансовые	4057,0	29,9	4410,0	29,1	353,0	8,7	22,5

Активный капитал ОАО «Молоко» на конец 2016 года составляет 15,1 тыс. руб. С начала отчетного периода, т.е. за год, объем активного капитала увеличился на 11,6 %. Основное увеличение масштабов деятельности

предприятия связано с увеличением суммы внеоборотных активов (на 1,1 тыс. руб.). В структуре имущества фирмы на конец 2016 года внеоборотная и оборотная части имеют разные доли (58,9 % и 41,1 % соответственно).

Что же касается структурно-динамических сдвигов, то нужно отметить, что за 2016 год произошло значительное увеличение доли активов оборотных и также увеличение доли внеоборотных активов в общей структуре активного капитала. В связи с этим изменилось органическое строение капитала в 2016 г.

В таблице 2.3 произведем анализ структуры и динамики основных средств ОАО «Молоко», чтобы определить какой оборотный актив занимает наибольшую долю в структуре.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего внеоборотных активов:	7812,0	100	8921,0	100	1109,0	14,2
Основные средства	7812,0	100	9821,0	100	1109,0	14,2

Из таблицы 2.3 видно, что все внеоборотные активы представлены основными средствами, в 2016 году так же преобладает величина основных средств.

Целью анализа активного капитала является формирование обоснованной оценки динамики активов, их состава и структуры, степени риска вложений капитала в них, а также в выявлении резервов улучшения состояния активов.

В таблице 2.4 представим состояние и произведем оценку эффективности использования основных средств на предприятии. Данные таблицы позволят определить эффективность использования основных средств на предприятии.

Таблица 2.4 – Расчет показателей физического износа и движения основных средств

Показатели	Ед. изм	2015 г		2016 г.		Отклонения	
		всего	активная часть	всего	активная часть	всего	активная часть
Основные средства всего	тыс. руб	7812,0	6530,0	8921,0	7560,0	1109,0	1030,0
Начисленный износ всего	тыс. руб.	680,0	520,0	720,0	695,0	40,0	175,0
Коэффициент износа	%	0,09	0,08	0,08	0,09	-0,01	0,01
Коэффициент годности	%	0,91	0,92	0,92	0,91	0,01	-0,01
Коэффициент обновления	%	0,6	0,6	0,5	0,5	-0,1	-0,1
Коэффициент выбытия	%	0,2	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1

На предприятии стоимость поступившего имущества превышает стоимость выбывших основных средств на 56,2 тыс. руб. Доля основных средств в валюте баланса составляет 58,9 %, что отражает специфику данного предприятия.

В таблице 2.5 проведем анализ эффективности использования основных средств на ОАО «Молоко».

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования основных производственных фондов

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1. Фондоотдача	7,92	7,54	-0,38
2. Фондоемкость	0,13	0,14	0,01
3. Фондорентабельность	5,1	3,9	-1,2

На основании данных таблицы 2.5 можно сделать вывод, что на ОАО «Молоко» на 1 рубль выручки приходится 7,54 руб. стоимости основных средств. Их величина в 2016 году уменьшилась. Вследствие увеличения прибыли до налогообложения на 5 тыс. руб., произошло снижение фондорентабельности на 1,2 %. Прибыльность основных средств в 2016 году составила всего 3,9 %.

В процессе последующего анализа необходимо более детально изучить состав, структуру и динамику основного и оборотного капитала.

Далее необходимо проанализировать изменения состава и динамики текущих активов как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. Данный анализ проведем в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Оборотные активы:	5757,0	100,0	6220,0	100	463,0	8,0
1. Запасы, в т.ч.:	1700,0	29,5	1810,0	29,1	110,0	6,5
2. Дебиторская задолженность	3010,0	52,3	3180,0	51,1	170,0	5,6
3. Денежные средства	1047,0	18,2	1230,0	19,8	183,0	17,5

По данным таблицы 2.6 видно, что оборотные активы за отчетный период увеличились на 8,0 %, ранее было выявлено, что это неблагоприятные условия для финансовой деятельности предприятия. Большую часть оборотного капитала составляет дебиторская задолженность. Также исходя из таблицы 2.6 видно, что дебиторская задолженность за период 2015-2016 г.г. увеличилась на 170,0 тыс. руб., т.е. на 5,6 %. Это означает, что задолженность покупателей и заказчиков увеличилась. Запасы предприятия ОАО «Молоко» увеличились на 6,5 %, это говорит о том, что увеличился выпуск продукции.

Оборотные средства – это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывность хозяйственной деятельности фирмы.

Таблица 2.7 – Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2015 г.	2016 г.
1.Выручка от реализации продукции тыс. руб.	61847,0	67254,0
2.Краткосрочные текущие активы тыс. руб.	5757,0	6220,0
3.Оборачиваемость оборотных средств (1/2)	10,7,	10,8
4.Продолжительность оборота (дн.)	33,6	33,3

Проанализировав таблицу 2.7 видно, что выручка от продажи продукции выросла на 5,4 тыс. руб. Краткосрочные текущие активы увеличились на 0,46 тыс. руб. Рассчитав коэффициент оборачиваемости оборотных средств видно, что показатели не изменились, что свидетельствует о стабильной эффективности использования оборотных активов на предприятии ОАО «Молоко».

Расчет показателей оборачиваемости дебиторской задолженности проведем в таблице 2.8. Данная таблица позволит выявить долю дебиторской задолженности в выручке от реализации.

Таблица 2.8 - Оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3010,0	3180,0	170,0
- покупатели и заказчики	2980,0	3050,0	70,0
2. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	61847,0	67254,0	5407,0
3. Доля ДЗ в выручке от реализации	4,9	4,7	-0,2
4. Оборачиваемость ДЗ (оборот)	20,55	21,15	0,6
5. Период погашения ДЗ (дн.)	17,52	17,02	-0,5

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что на ОАО «Молоко» произошло увеличение дебиторской задолженности на 170 тыс. руб. Значительную долю в структуре дебиторской задолженности занимают покупатели и заказчики 95,9 %. Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации снизилась на 0,2 %.

Проведем группировку дебиторской задолженности по категориям дебиторов в таблице 2.9.

В составе дебиторской задолженности по срокам погашения и образования отсутствует просроченная задолженность, что следует оценить положительно. Следовательно, предприятие не чувствует недостатка финансовых ресурсов для приобретения производственных запасов, выплаты заработной платы и др.

Таблица 2.9 – Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
1. Дебиторская задолженность, всего	3010,0	100	3180,0	100	170,0	5,6
1.1. Покупатели и заказчики	2980,0	99,0	3050,0	95,9	70,0	2,3
1.2. Прочие дебиторы	30,0	1,0	130,0	4,1	100,0	33,3

Данные таблицы 2.9 показывают, что в 2016 г. произошло увеличение дебиторской задолженности на 170 тыс. руб., или на 5,6 %.

Дебиторская задолженность состоит в основном из задолженности покупателей и заказчиков, удельный вес которой уменьшился на 3,1 %.

Увеличение этой части дебиторской задолженности и ее доли в текущих активах свидетельствует о грамотной кредитной политике предприятия по отношению к покупателям, либо о сокращении объема продаж, либо платежеспособности части покупателей. Денежные средства – это самый мобильный и ликвидный вид оборотных активов, которые завершают оборот средств и дают начало новому обороту.

Приступая к анализу денежных средств необходимо принять во внимание два разнонаправленных хозяйственных интереса:

1. Фирма должна генерировать денежный поток достаточный для поддержания текущей платежеспособности (для расчетов с кредиторами);

2. Свободный остаток денежных средств не должен быть слишком велик и длителен, так как это приводит к утрате эффективности активного капитала с точки зрения упущенной выгоды от возможного инвестирования.

Таблица 2.10 - Показатели движения денежных средств

№	Показатели	Общая сумма ДС	Текущая		Инвестиционна я		Финансовая	
			2016	%	2016	%	2016	%
1	Остаток ДС на начало года	75,0	х	х	х	х	х	х
2	Поступило ДС	13690,0	13690,0	99	0	0	136,0	1
3	Направлено ДС	13690,0	13690,0	89	0	0	2777,0	11
4	Остаток на конец года	9,0	х	х	х	х	х	х

На момент составления баланса остатки денежных средств ОАО «Молоко» незначительны. Денежных средств недостаточно как для поддержания текущей платежеспособности, так и недостаточно для погашения «горящей задолженности», что является крайне неблагоприятным для фирмы.

От текущей деятельности поступила большая часть средств (99 %), что можно считать естественным для ритмично работающего предприятия.

В границах текущей деятельности приток преобладает над оттоком, что может обеспечить ритмичную работу предприятия и развитие инвестиционной деятельности.

Очень низкая доля денежных средств поступивших от финансовой деятельности свидетельствует о пассивной финансовой стратегии предприятия.

В то же время отток денежных средств немного выше притока. Это очевидно происходит из-за уплаты кредитов и процентов за кредит.

Поступление денежных средств от текущей деятельности немного выше выручки от реализации продукции (25355 < 24562). Это свидетельствует о том, что часть денежных средств высвободилась из дебиторской задолженности.

Хотя, в общем виде, можно сказать, что на фирме наблюдается относительная синхронность товарных и денежных потоков.

2.3 Анализ пассива баланса

Целью анализа финансовых ресурсов является формирование экономически обоснованной оценки динамики и структуры источников финансирования активов и выявление возможностей их улучшения (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Структура обязательств предприятия

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Сумма отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего источников	13569,0	100	15141,0	100	1572,0	11,6
	в том числе:						
1.1	Собственных	13329,0	98,2	14661,0	96,8	1332,0	9,9
1.2	Заемных	240,0	1,8	480,0	3,2	240,0	100
	из них:						
	краткосрочных	240,0	1,8	480,0	3,2	240,0	100

На анализируемом предприятии (таблица 2.11) увеличилась сумма заемного капитала. Величина собственного капитала увеличилась на 9,9 %, а заемных на 100 %, что свидетельствует о повышении степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Доля собственных и заемных источников в структуре источников изменилась, структура собственного капитала уменьшилась на 1,4 %, заемного увеличилась на 1,4 %.

Привлечение заемных средств в оборот предприятия – явление нормальное, содействующее временному улучшению финансового состояния при условии, что эти средства не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются.

Устойчивое финансовое состояние является необходимым условием эффективной деятельности фирмы. Финансовое состояние организации устойчивое. У предприятия нет ни краткосрочных ни долгосрочных заемных средств (кредитов).

Сумма кредиторской задолженности состоит из текущей задолженности перед сотрудниками, поставщиками, и задолженности по налогам перед государством.

Заемный капитал – капитал, полученный в виде долгового обязательства. В отличие от собственного капитала, имеет конечный срок и подлежит безоговорочному возврату. Обычно предусматривается периодическое начисление процентов в пользу кредитора. Заёмный капитал подразделяется на краткосрочный (до одного года) и долгосрочный.

Проанализируем формирование заемного капитала по категориям кредиторов (таблица 2.12), чтобы выяснить какие категории кредиторов ссужают капитал во временное пользование предприятию и существуют ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала.

Данные таблицы позволят выявить кредиторов, которые имеют наибольшую величину задолженности на данном предприятии. При выявлении кредиторов необходимо составить график ликвидации данных задолженностей.

Таблица 2.12 – Структура и динамика заемного капитала по категориям кредиторов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
1. Всего заемного капитала:	240,0	100	480,0	100	240,0	100
1.1. Кредиторская задолженность	240,0	100	480,0	100	240,0	100
1.1.1. Поставщики	154,0	64,2	356,0	74,2	202,0	131,2
1.1.2. Работники предприятия	48,0	20,0	56,0	11,7	8,0	16,7
1.1.3. Соцстрах	26,0	10,8	36,0	7,5	10,0	38,5
1.1.4. Бюджет	12,0	5,0	32,0	6,7	20,0	166,7

Из данных таблицы 2.12 следует, что за отчетный год сумма заемных средств увеличилась на 240 тыс. руб. или на 100 %. Произошли существенные изменения и в структуре заемного капитала: доля кредиторской задолженности, которая временно используется в обороте предприятия до момента наступления сроков ее погашения, увеличилась на 356 тыс. руб. На увеличение кредиторской задолженности повлияло увеличение дебиторской задолженности, так как дебиторская задолженность, это отвлечение денежных средств из оборота предприятия. На предприятии произошло увеличение по всей структуре кредиторской задолженности.

В структуре кредиторской задолженности наибольший удельный вес занимает задолженность перед поставщиками 74,2 %, доля которой значительно выросла на 10,0%. Данная задолженность так же увеличилась в сумме на 202 тыс. руб. Задолженность перед работниками, соцстраху в 2016 г. незначительная. Доля задолженности перед бюджетом по налогам увеличилась на 166,7 %. Весь заемный капитал ОАО «Молоко» состоит из кредиторской задолженности, и он составляет 100 %.

2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Анализ финансового состояния предполагает своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности, и поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

При характеристике финансового состояния, применяется система аналитических коэффициентов, которые подразделяются на несколько оценочных групп: ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, деловой активности предприятия, рентабельности производства.

Финансовая устойчивость фирмы – это ее способность финансировать свою деятельность избегая лишних рисков.

Ведущим критерием финансовой устойчивости изберем выполнение условия «запасы и затраты должны быть обеспечены источниками, предназначенными для их формирования (собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты + краткосрочные кредиты)» и отталкиваясь от этого критерия проводить анализ.

Таблица 2.13 - Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

№	Показатели	2015 г.	2016 г.
1	Собственный капитал	13329,0	14661,0
2	Внеоборотные активы	7812,0	8921,0
3	Собственные оборотные средства	5517,0	5740,0
4	Собственные и долгосрочные источники	5517,0	5740,0
5	Общая величина основных источников	5517,0	5740,0
6	Общая величина запасов и затрат	1700,0	1810,0
7	Излишек (+) или недостаток (-)	3817,0	3930,0
8	Излишек (+) или недостаток (-) собственных долгосрочных источников	3817,0	3930,0
9	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	3817,0	3930,0

На отчетную дату величина запасов и затрат ОАО «Молоко» обеспечена всей совокупностью источников предназначенных для их финансирования. Недостаток источников пополняется собственными средствами на сумму 3930 тыс. руб., что влечет за собой улучшение платежной дисциплины.

Финансовое состояние завода можно оценить как стабильное. На предприятии сложился первый тип финансовой устойчивости, когда величина запасов и затрат не превышает всю совокупность источников, предназначенных для их формирования (собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты + краткосрочные кредиты). Положительным моментом является то, что величина обеспеченных запасов к концу отчетного периода увеличилась в 0,5 раза, то есть появляется тенденция к улучшению финансовой устойчивости.

В этой ситуации необходимо либо оптимизировать материальные активы (путем реализации: ненужных лишних запасов, готовой продукции), либо изыскать дополнительные источники финансирования (привлечение дешевых кредитов, эмиссия акций, дополнительные вклады учредителей в уставный капитал).

В таблице 2.14 проведем анализ финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.14 - Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2015 г.	2016 г.	Отклонение
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,037	0,037	-
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{з/с} \leq 1$	25,98	25,89	-0,09
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	179,1	98,2	-80,9
4. Коэффициент маневренности	$K_M \geq 0,5$	0,85	0,73	-0,12
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_O \geq 0,6 - 0,$	0,044	0,041	-0,003

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют о том, что все коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормативу. ОАО «Молоко» является финансово устойчивым предприятием.

Коэффициент автономии меньше нормативного значения 0,037 в 2016 г. На предприятии недостаточное количество собственных средств, которые не покрывают собственные активы. Чем больше значение данного коэффициента, тем лучшим будет считаться финансовое состояние предприятия. ОАО «Молоко» необходимо стремиться к пополнению собственных средств.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств на предприятии составляет 25,89 в 2016 г. На предприятии доминируют оборотные активы. Коэффициент соотношения мобильных и

иммобилизованных средств составляет 98,2 в 2016г. Данный коэффициент указывает на наличие наибольшей величины оборотные средств, а не внеоборотных активов.

Коэффициент маневренности соответствует нормативному значению и составляет 0,73 в 2016 г. Данный коэффициент указывает на высокую финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками составляет 0,041 в 2016 г., что не соответствует нормативному значению. Это указывает на то, что предприятие большую часть запасов и затрат финансирует за счет заемного капитала.

В целом ОАО «Молоко» является финансово устойчивым предприятием.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

Проведем группировку статей баланса предприятия (таблица 2.15) в целях выявления ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.15 - Группировка статей баланса

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, А ₁	1047,0	1230,0	Наиболее срочные обязательства, П ₁	240,0	480,0
Быстро реализуемые активы, А ₂	3010,0	3180,0	Краткосрочные обязательства, П ₂	-	-
Медленно реализуемые активы, А ₃	1700,0	1810,0	Долгосрочные обязательства, П ₃	-	-
Трудно реализуемые активы, А ₄	7812,0	8921,0	Постоянные пассивы, П ₄	13329,0	14661,0
Итого	13569,0	15141,0	Итого	13569,0	15141,0

Ликвидность баланса – это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4.$$

$$\begin{aligned} \text{Баланс за 2016 г.} \quad & 1230 > 480; \\ & 3180 > 0; \\ & 1810 > 0; \\ & 8921 < 14661. \end{aligned}$$

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что все четыре неравенства совпадают. Это свидетельствует о достаточности средств по активу для погашения платежных обязательств. Баланс предприятия является ликвидным.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитаем следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Таблица 2.16 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	4,4	2,6	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	16,9	9,2	$\geq 0,7$
Коэффициент текущей ликвидности	24,0	12,9	$\geq 1,2$

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось выше допустимого, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Значение коэффициента критической ликвидности оказалось выше допустимого. Это говорит о излишке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности на конец анализируемого периода находится выше нормативного значения 11,7, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	3010,0	240,0
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	3180,0	480,0
3	Темп роста, %	5,6	100

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что темп роста кредиторской задолженности превышает темп роста дебиторской задолженности на 94,4 %, что отрицательно отразится на платежеспособности предприятия.

2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Деловая активность характеризуется как процесс устойчивой хозяйственной деятельности предприятия, направленный на обеспечение ее положительной динамики и эффективное использование ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности.

Следует отметить, что чем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, тем более устойчивым будет финансовое

положение предприятия и его платежеспособность. На длительность пребывания средств в обороте оказывают влияние разные внешние и внутренние факторы. Внешние – отраслевая принадлежность, сфера деятельности, инфляция и характер хозяйственных связей с партнерами. Внутренние – эффективность стратегии управления активами, ценовая политика и методы оценки товарно-материальных ценностей и запасов.

Количественную оценку дадим на основании исследования динамики основных оценочных показателей деятельности предприятия (выручка и прибыль). Рассмотрим подробно показатели финансовых результатов в таблице 2.18 и выявим чистую прибыль предприятия.

Таблица 2.18 – Анализ финансовых результатов

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка	61847,0	67254,0	5407,0	8,7
2	Себестоимость продаж	47600,0	54694,0	7094,0	14,9
3	Валовая прибыль (убыток)	10582,0	12560,0	1978,0	18,7
5	Прибыль (убыток) от продаж	10582,0	12560,0	1978,0	18,7
6	Прочие доходы	740,0	810,0	70,0	9,5
7	Прочие расходы	30,0	60,0	30,0	100,0
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	11292,0	13310,0	2018,0	17,9
9	Текущий налог на прибыль	1694,0	1780,0	86,0	5,1
10	Чистая прибыль (убыток)	9598,0	11530,0	1932,0	20,1

По данным таблицы 2.18 наблюдается увеличение выручки на 8,7 %, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных средств. Однако значительное снижение прибыли отражает ухудшение эффективности их использования в части генерации прибыли. Итак, предприятие имеет в отчетном году увеличение выручки при увеличении прибыли, что позволяет говорить о повышении уровня деловой активности.

Прибыль от продаж составила 12560 тыс. руб. Это на 18,7 % больше, чем в 2015 году. Прибыль до налогообложения так же увеличилась на 17,9 %.

На данное увеличение повлияло увеличение объемов продаж, что положительно отразится на финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Финансовый аспект деловой активности предприятия оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

В таблице 2.19 рассчитаем показатели деловой активности на предприятии ОАО «Молоко».

Таблица 2.19 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	4,6	4,8	0,2
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	10,7	11,8	1,1
3	Коэффициент оборачиваемости собственных средств	4,6	5,2	0,6
4	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	257,7	261,2	3,5

Проанализировав таблицу 2.19, делаем вывод, что коэффициент деловой активности повысился за отчетный год на 0,2 %, т.е. скорость оборотных средств в денежные средства увеличилась. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за анализируемый период увеличился на 1,1 %, т.е. повысилась эффективность их использования. Собственные средства в обороте также увеличились на 0,6 %. Это свидетельствует о том, что обороты для оплаты выставленных счетов предприятию ОАО «Молоко» увеличились. Коэффициент оборачиваемости заемных средств значительно увеличился – 3,5, значит обороты для оплаты всей задолженности организации увеличились.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств оказало положительное влияние и на финансовую устойчивость и платежеспособность.

Экономическая эффективность деятельности предприятий выражается рентабельностью (доходностью), то есть отношением прибыли к затратам или к выручке. Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Цель анализа рентабельности – оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в нее капитал. От уровня рентабельности капитала зависит инвестиционная привлекательность предприятия.

Экономическая сущность рентабельности раскрывается через систему показателей. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. И поскольку это относительные показатели – они практически не подвержены влиянию инфляции. Оценка показателей рентабельности представлена в таблице 2.20. На основании данной таблицы определим, рентабельно ли данное предприятие.

Таблица 2.20 - Показатели рентабельности, %

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	17,1	17,1	-
Рентабельность основной деятельности	22,2	22,9	0,7
Рентабельность активов	83,2	76,2	-7,0
Рентабельность собственного капитала	72,0	78,6	6,6

По данным таблицы 2.20 наблюдается тенденция повышения всех показателей рентабельности. Сопоставляя прибыль от продаж с затратами на производство продукции, приходим к выводу о прибыльности основной деятельности, каждый рубль затрат приносит предприятию прибыль 22,9 руб.

Благоприятным фактором является получение положительных значений показателей. Рентабельность активов понизилась на 7,0 %, соответственно, это характеризует предприятие как прибыльное с низким уровнем затрат на производство. Также положительным является показатель рентабельности продаж и основной деятельности.

Рентабельность собственного капитала увеличилась на 6,6 %, это значит, что прибыль, которую получит организация на единицу стоимости собственного капитала увеличилась.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что анализируемое предприятие относится к абсолютному типу устойчивости. Это определяется достаточным уровнем обеспеченности имущества в целом, а также оборотных активов и запасов собственными источниками финансирования.

Анализ показателей ликвидности свидетельствует о достаточной ликвидности предприятия. Все коэффициенты выше нормативных значений. Несмотря на высокую ликвидность ОАО «Молоко» не допускает образования просроченной задолженности, т.е. в принципе является платежеспособным.

Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа, предприятие располагает еще достаточными резервами улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, изменяя в соответствие с его требованиями ценовую политику; ускорить оборачиваемость капитала за счет сокращения периода инкассации дебиторской задолженности. Все это, позволит увеличить прибыль, пополнить собственный оборотный капитал, и достичь более оптимальной финансовой структуры рынка.

2.6 Управленческий анализ

Управленческий анализ позволит проанализировать трудовые ресурсы предприятия, себестоимость выпускаемой продукции.

В таблице 2.21 представим объем производства продукции на ОАО «Молоко». Данная таблица позволит проанализировать объемы выпускаемой продукции.

Таблица 2.21 - Объем производства продукции

Периоды	Объем продукции	Себестоимость
2015 г.	61847	47600
2016 г.	67254	54694
Отклонение	5407	7094

На предприятии произошло увеличение выручки от реализации продукции, также увеличилась и себестоимость.

В таблице 2.22 представим показатели динамики эффективности использования управленческого труда. Данные таблицы позволят определить рентабельность производства.

Таблица 2.22 - Динамика эффективности использования управленческого труда

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
			+, -	%
1	2	3	4	5
1. Численность работников управления, чел.	126	131	5	3,9
2. Удельный вес работников управления в среднесписочном составе предприятия, %	17,5	16,8	-0,7	-4
3. Удельный вес затрат на управление в общих затратах на предприятие, %	30,2	28,3	-1,9	-6,3
4. Удельный вес заработной платы ИТР в общем фонде заработной платы, %	18,7	19,8	1,1	5,9
5. Производство валовой продукции на 1 работника управления, тыс. руб.	3159,9	3627,9	468	14,8
6. Производство товарной продукции на 1 работника управления, тыс. руб.	7112,6	8540,7	1428,1	20,1

1	2	3	4	5
7. Производство валовой продукции на 1 тыс. руб. заработной платы работников управления, руб.	14,5	15,6	1,1	7,6
8. Производство товарной продукции на 1 тыс. руб. заработной платы работников управления, руб.	35,6	36,7	1,1	3,1
9. Рентабельность производства как отношение прибыли к полной себестоимости, %	6,2	0,4	-5,8	-93,5

По данным таблицы 2.22 можно сделать вывод, что на предприятии произошло уменьшение рентабельности производства на 5,8 %. Также произошло значительное увеличение производства товарной продукции на 1 работника управления на 1428,1 тыс. руб.

На основании данных, представленных бухгалтерией предприятия была проведена оценка рентабельности отдельных видов выпускаемой продукции, рассмотрим таблицу 2.23.

Таблица 2.23 – Оценка рентабельности продукции ОАО «Молоко»

Наименование продукции	Цена за единицу без НДС, руб.	Себестоимость единицы, руб.	Прибыль на единицу, руб.	Рентабельность, %
1	2	3	4	5
Сыворотка 1 кг.	7,27	2,05	5,22	254,8
Бифилайф 2,5 % 0,5 кг.	15	10	5	50
Молоко 2,5 % топленое 0,5 л.	11,82	9,26	2,56	27,7
Творог 5 %, 0,250 кг. в фольге фасов.	22,27	17,64	4,64	26,3
Снежок 2,5 % 0,5 кг.	12,73	10,37	2,36	22,7
Ряженка 2,5 % 0,5 кг.	12,27	10,01	2,26	22,6
Бифидокефир 2,5 % 0,5 кг.	11,82	10,00	1,82	18,1
Сметана 20 % в стакане 250 гр.	18,18	15,70	2,48	15,8
Масло крестьянское весовое, кг.	127,27	150,60	-23,33	-15,5
Творог нежирный 2 %, весовой	78,18	112,64	-34,45	-30,6
Сыр плавленый Дюна 0,1 кг.	11,36	15,18	-3,81	-25,1
Казеин пищевой	218,18	394,51	-176,32	-44,7

Очевидно, что самая большая рентабельность по продукту бифилайф жирностью 2,5 %, также достаточно высокие показатели по всей цельномолочной продукции (молоко и кисломолочная), следовательно, сокращать объемы производства этих видов продукции нецелесообразно. Имеется несколько видов нерентабельной продукции, например, казеин пищевой - 44,7 %, сыр Дюна -25,1 %, творог весовой нежирный – 30,6 %, масло крестьянское весовое -15,5 %.

Именно эти виды продукции создают, как было замечено ранее в анализе, излишки запасов готовой продукции. В связи с этим необходимо производить данную молочную продукцию только на заказ, чтобы не потерять постоянных покупателей именно этой продукции, но и не работать себе в убыток. А высвободившиеся после сокращения производства нерентабельной продукции мощности предприятия задействовать в новом направлении.

Мы предлагаем из лишнего молока, которое пока что направляется на производство масла и творога, начать производить мороженое пломбир. А вместо казеина пищевого рекомендуем производить сухой концентрат сыворотки, так как технология их изготовления схожа, дополнительного оборудования не требуется, накладные расходы также не большие. К тому же реализуется казеин предприятиям ЗАО «Тагрис» г. Москва и ООО «Бригантина» г. Санкт-Петербург, это очень неудобно в связи с удаленностью, затрудняет переговоры о поставках, поэтому целесообразней будет отказаться от выпуска казеина.

Таким образом, производство станет безотходным и весь выход сыворотки от производства масла, творога и казеина будет направляться на переработку без дополнительных затрат. Это позволит ликвидировать нерентабельную продукцию, расширить ассортимент и задействовать неиспользуемые мощности предприятия. А также для поставщиков сырья найдется дополнительный стимул на долговременное и взаимовыгодное сотрудничество.

Проанализируем использование наличных и производственных площадей на предприятии ОАО «Молоко», составив таблицу 2.24.

Таблица 2.24 – Использование наличных и производственных площадей

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Общая располагаемая площадь, м ² в том числе:	1120,0	1120,0	0,0
- производственная площадь	1000,0	1000,0	0,0
- непроизводственная площадь	120,0	120,0	0,0
2.Съем продукции с 1 м ² располагаемой площади, кг	39,7	44,6	4,9
3. Съем продукции с 1 м ² производственной площади, кг.	44,5	50,0	5,5
4.Производственная мощность, всего, кг/сутки	7479,0	7479,0	0,0
в том числе:			
- экструдеров, кг/сутки	4320,0	4320,0	0,0
- пакетов, кг/сутки	3159,0	3159,0	0,0
5.Производственная программа предприятия (цеха), кг/сутки	994,4	994,4	0,0
6.Коэффициент использования производственной мощности	0,13	0,13	0,0

Общая располагаемая площадь на предприятии ОАО «Молоко» составляет 1120,0 м², из нее производственная 1000,0 м², непроизводственная площадь составляет 120,0 м². Съем продукции с 1 м² располагаемой площади увеличился на 4,9 тыс. кг. Съем продукции с 1 м² производственной площади увеличился на 5,5 тыс. кг.

Производственная мощность предприятия ОАО «Молоко» на 652,1 % превышает, производимый объем продукции в сутки. Мощность оборудования составляет 7479,0 кг/сутки, а производственная программа за отчетный период составила всего 994,4 кг/сутки.

Таблица 2.25 – Структура и динамика себестоимости продукции

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонение	
	руб.	%	руб.	%	абс.	относ.
Материальные затраты	40200,0	84,9	40600,0	85,4	400,0	1,0
Затраты на оплату труда	2937,0	6,2	3546,0	7,4	609,0	20,7
Отчисление на соц. нужды	881,0	1,9	1064,0	2,2	183,0	20,8
Амортизация	2500,0	5,3	1700,0	3,6	-800,0	-32,0
Прочие	783,0	1,7	690,0	1,4	-93,0	-11,9
Всего	47301,0	100,0	47600,0	100,0	299,0	0,6

По данным таблицы 2.25 видно, что материальные затраты на предприятии выросли на 1,0 %, т. е. на 400,0 тыс. руб. Затраты на оплату труда за 2015 г. составили 2937,0 тыс. руб., за 2016 г. 3546,0 тыс. руб., увеличились на 20,7 %. Исходя из этого отчисления на социальные нужды увеличились на 20,8 %. Амортизация на предприятии ОАО «Молоко» уменьшилась на 32,0 %. Прочие затраты также уменьшились. Уменьшение произошло на 11,9 %.

На основании проведенного анализа финансового состояния можно сделать следующий вывод, что ОАО «Молоко» является платежеспособным и финансово устойчивым предприятием.

2.6 Заключительная оценка финансового состояния предприятия ОАО «Молоко»

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает, что согласно размерам валюты баланса ОАО «Молоко» относится к категории предприятий среднего финансового размера. Трудовой критерий характеризует предприятие как среднее предприятие.

Структура активного капитала характеризуется преобладанием величины внеоборотных активов 57,6 %, данный факт отражает специфику

предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает собственный капитал. Что положительно отражается на работе предприятия.

ОАО «Молоко» имеет в своей собственности земельные участки, что в современных условиях уменьшает рискованность деятельности и существует возможность для расширения производства.

Сопоставление кредиторской и дебиторской задолженностей определяет неудовлетворительную ситуацию. Предприятие пользуется объемом денежных средств поставщиков в меньшей степени, чем покупатели пользуются средствами предприятия.

Положительным моментом является то, что в структуре капитала, вовлеченного в хозяйственный оборот, преобладают собственный капитал, занимая 96,8 % в общем объеме капитала фирмы, вовлеченного в хозяйственную деятельность.

За отчетный период наблюдалось прогрессивное развитие предприятия, так как при осуществлении деятельности происходило увеличение совокупного капитала.

Внешние признаки указывают на высокий уровень платежеспособности ОАО «Молоко». Все коэффициенты выше нормативных значений. ОАО «Молоко» не допускает образования просроченной задолженности, т. е. в принципе является платежеспособным.

Результатом деятельности в отчетном году является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности. На предприятии наблюдается увеличение выручки на 8,7 %, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных средств. Также увеличилась и прибыль, увеличение которой отражает повышение эффективности использования в части генерации прибыли.

Прибыль от продаж составила 12,6 тыс. руб. Это на 18,7 % больше, чем в 2015 году. В то же время прибыль до налогообложения увеличилась на 17,9 %. Это связано с повышением цены приобретения ГСМ и повышением тарифов

на электроэнергию. В течение года было неоднократное повышение цены реализации бензина из-за высокой покупательской способности населения.

Рентабельность продаж 17,1 %, рентабельность основной деятельности – 22,9%, рентабельность собственного капитала – 78,6 %.

Финансовое состояние предприятие стабильное. Просроченной задолженности нет. Финансовое состояние раскрывается следующим образом: при средних масштабах предприятия, оно осуществляет свою деятельность в условиях некоторых рисков, получая при этом высокую рентабельность основной деятельности, и тем самым, имея прибыль.

Для повышения финансовой устойчивости необходимо изыскать дополнительные источники финансирования деятельности, рассмотреть возможные пути оптимизации структуры активов, т.е. востребовать дебиторскую задолженность и пересмотреть состав материального имущества. Выявить возможные пути оптимизации структуры пассивов, привлечения кредиторов и авансов покупателей. Необходимо увеличить объемы производства и разумно осуществлять финансовую и инвестиционную деятельность.

Внешний анализ деятельности ОАО «Молоко», проведенный на основе первичной бухгалтерской отчетности, позволяет наметить основные направления углубленного исследования, а также порекомендовать руководству предприятия следующее: оптимизация производственного цикла; провести управленческий анализ использования основных средств.

Тенденция всех показателей рентабельности повысилась. Сопоставляя прибыль от продаж с затратами на производство продукции, приходим к выводу о прибыльности основной деятельности, каждый рубль затрат просит предприятию прибыль. Все показатели рентабельности соответствуют нормативным значениям.

В заключении можно сказать, что ОАО «Молоко» является рентабельным предприятием, на протяжении периода с 2015г. по 2016г. оно

получало положительный экономический результат, что говорит о устойчивости предприятия в современных рыночных условиях.

Но деятельность предприятия может быть более эффективна, если разработать эффективную экономическую политику предприятия и спланировать объем производства.

2.8 Вопросы экологии

Функции экологической службы ОАО «Молоко» выполняет директор организации:

К этим функциям относятся:

а) определение экологической политики и исполнение обязательств в отношении системы управления окружающей средой;

б) планирование реализации экологической политики.

в) создание и реализация возможностей и механизмов поддержки, необходимых для осуществления деятельности в области оздоровления окружающей среды и достижения целевых плановых экологических и экономических показателей;

г) осуществление мер по измерению, контролю и оценке эколого-экономической эффективности деятельности.

д) анализ и постоянное улучшение системы управления окружающей средой с целью повышения своей общей эколого-экономической эффективности.

Основными нормативными документами, которыми организация пользуется в рамках охраны окружающей среды, являются:

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7 – ФЗ (ред. от 25.06.2012) «Об охране окружающей среды».

2. Федеральный закон от 07.12.2011 № 416 – ФЗ «О водоснабжении и водоотведении».

3. Федеральный закон №89 (ФЗ–89) «Об отходах производства и потребления».

Экологически безопасные производственные процессы на предприятии общественного питания должны отвечать следующим требованиям:

- отсутствие загрязняющих веществ;
- безотходность производства;
- безопасность для здоровья рабочих;
- низкий уровень энергопотребления;
- эффективность ресурсопотребления.

Даже организации, экономящие используемые ресурсы и выполняющие экологические требования, не становятся безоговорочно безопасными для окружающей среды. Как правило, это связано с отсутствием данных о долгосрочном воздействии выбросов на окружающую среду, а также с наличием слишком либеральных экологических норм.

Признать рациональное использование окружающей среды одним из важнейших приоритетов организаций, а также основных условий развития; разработать стратегию, программу и методы управления производством с максимальным учетом окружающей среды – залог системной деятельности по охране окружающей среды. Успех этой работы возможен в результате объединения усилий всего коллектива и всех управленческих служб, которые должны при этом реализовать:

- обеспечение эффективности производства и доведение до минимума уровня загрязнения;
- гармоничное встраивание новых технологий в природную и социальную сферу;
- обеспечение чистоты, безопасности и рентабельности продукции в соответствии с требованиями потребителей
- понимание всеми работниками требований и правил по охране окружающей среды;

– создание новых товаров и технологических процессов, отличающихся минимальным уровнем загрязнения, безопасности и оптимальной рентабельности;

– снабжение материалами пригодными к повторной утилизации и причиняющих минимальный вред окружающей среде;

– обеспечение окупаемости мер по предотвращению загрязнению;

– реализация мероприятий по профилактики профессиональных заболеваний и обеспечению безопасных условий труда;

– предварительная экологическая экспертиза проектов для оценки его воздействия на окружающую среду.

В организации методы экологического менеджмента реализуются директором.

Недостатки:

– отсутствие выделенного специалиста, занимающегося контролем за загрязнением окружающей среды, энергопотреблением, безопасностью работ и производства для здоровья работников и т.д.;

– отсутствие графика проведения замеров;

– отсутствие анализа экономической эффективности затрат на экологические мероприятия.

Достоинства:

– определена экологическая политика, подходящая для организации;

– установлены соответствующие требования законодательных актов и различные регламентационные требования и ограничения;

– проведено обучение административного персонала по планированию, контролю, мониторингу, корректирующему действию, аудиту и анализу с тем, чтобы обеспечить соответствие системы управления окружающей средой и установленной политике, так и ее поддержание на надлежащем уровне.

Повышение эффективности организации охраны окружающей среды для ОАО «Молоко» может включать:

- обеспечение поступления к высшему руководству своевременной информации по вопросам окружающей среды;
- создание в организации эффективной системы экологической информации, распространяемой на всех уровнях управления;
- ознакомление руководителей и рядовых сотрудников с вопросами охраны окружающей среды в пределах своей компетенции;
- ознакомление всех сотрудников организации с требованиями экологического законодательства;
- получение соответствующей подготовки и квалификации сотрудниками, непосредственно отвечающими за реализацию программ охраны окружающей среды;
- обеспечение при необходимости всех сотрудников инструкциями с указанием особо важных вопросов охраны окружающей среды, требований экологического законодательства и т. п.;
- создание удобной системы хранения сведений о несчастных случаях, данных экологического мониторинга, документации по ликвидации отходов и прочей информации экологического характера, предоставляемой в распоряжение координатора природоохранной деятельности;
- осуществление программ, направленных на повышение экологической грамотности всех сотрудников;

Также руководству ОАО «Молоко» предлагается ввести в штат специалиста, который будет заниматься вопросами экологического менеджмента.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОАО «МОЛОКО»

3.1 Обоснование разработки мероприятий

ОАО «Молоко» использует следующие элементы маркетинга для достижения целей компании:

1. Маркетинговые исследования;
2. Маркетинговые коммуникации;
3. Формирование ценовой политики.

В то же время, необходимо отметить, задачи по управлению сбытом и товародвижением как части маркетинговой концепции в значительной степени реализуются менеджерами высшего звена, работниками отдела сбыта. Данное заключение было сделано в результате сопоставления обязанностей, закрепленных должностными инструкциями, директора, коммерческого директора, работников коммерческой службы и отдела маркетинга.

В результате подобное дублирование функций сбыта и маркетинга на предприятии предопределяет вероятность нескоординированности и разнонаправленности их коммерческих усилий.

В данной главе рассмотрим возможные варианты развития ОАО «Молоко» на основании проведенного анализа во 2 главе, а также разработаем мероприятия по внедрению альтернативных действий и дадим возможные прогнозы развития компании.

По результатам расположения в матрице БКГ, ОАО «Молоко», располагается в клетке «трудный ребенок». Как было сказано ранее данная клетка соответствует низкой доли занимаемой на рынке и высокими темпами его роста. Таким образом, в результате сложившейся ситуации возникает необходимость инвестирования на рост доли рынка. В таком случае необходимо занять лидерскую позицию.

При выборе данной стратегии, компании необходимо будет предпринять ряд мер:

- расширение рынка;
- защита своей доли рынка;
- увеличение доли рынка.

Все эти меры связаны с большими инвестициями, средствами на которые компания не обладает. По результатам выявленных факторов с помощью SWOT-анализа, определим варианты действий организации с помощью пересечения полей – таблица 3.1.

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Таким образом, сопоставив внешние и внутренние факторы компании, определим возможные альтернативы ее развития:

- расширение ассортимента определенных товарных групп;
- разработать систему обратной связи;
- постоянное обучение продавцов-консультантов.

Расширение ассортимента предполагает применение стратегии интенсивного роста, которая осуществляется преимущественно за счет приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта и продвижения, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т. д.

Таблица 3.1 – Возможные комбинации факторов

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - С помощью молодых сотрудников, возможно, расширить ассортимент и увеличить объемы покупок на покупателя. - На имеющемся сайте разработать интернет-магазин. 	<ul style="list-style-type: none"> - Бренд «Сибиржинка» выделяет компанию на рынке и среди новых участников отрасли. - За счет продвижения оригинальной продукции, возможно, снизить спрос на существующие и вновь появляющиеся товары-заменители со стороны конкурентов.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - За счет выхода на интернет аудиторию возможно снизить долю неликвидного товара. - Открытие новой торговой точки поможет избавиться от «удаленности от центра города», увеличит долю и появится возможность привлечения маркетолога. - Снижение себестоимости товара позволит держать уровень цен на уровне конкурентов, без потери доходной части. 	<p>С целью уменьшения риска потери клиентов необходимо: увеличить ассортимент товара при оптимальном уровне цен; повысить качество обслуживания клиентов; усовершенствовать мерчандайзинг.</p>

Несмотря на то, что ОАО «Молоко» занимает стабильные позиции на рынке г. Абакан, основной задачей можно считать не только удержание позиций, но и повышение доли рынка. Так как доля рынка последние четыре года находится практически на одном уровне необходимо менять тактику и стратегию.

После того как компания выбрала целевые сегменты, на которых она собирается работать, ей следует определить, какие позиции в этих сегментах она будет занимать. Позиция товара – это место, которое занимает в восприятии покупателя данный товар среди аналогичных товаров.

Позиционирование товара на рынке – это комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар, в нашем случае молочный продукт, занимает собственное, отличное от других место.

На наш взгляд, руководство компании должно принять решение использовать стратегию дифференциации.

Сущность стратегии: организации находят способы быть, неповторимой, отличной по своей продукции, марке, имиджу, рекламе и т. д.

от клиента и постоянно поддерживает эту свою особенность, предлагая покупателям новые или улучшение товаров и услуг.

Возможности:

- устанавливать повышенную цену;
- увеличивать объем продаж;
- завоевать и укрепить имидж.
- удовлетворение потребностей потребителей.

Пути достижения эффекта от использования стратегии дифференциации:

- техническое и технологическое совершенствование процесса производства;
- повышение качества изделий;
- превосходное обслуживание клиентов.

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности.

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары конкурентов. Если поставщики поднимут цены, "преданные" покупатели скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара.

Компании, реализующие стратегию дифференцированного маркетинга, стремятся занять, как можно более значительную часть рынка, однако для

каждого сегмента они разрабатывают особые товары и программы маркетинга, выходят со специальными предложениями, стоимость которых зависит от их ценности.

Теперь распишем стратегию на основе сегментирования и комплекса маркетинга (4 р).

Товар.

ОАО «Молоко» использует «стратегию развития товара», путем доработки существующего товара (расширение ассортимента), разработкой нового товара (инновации) и дополнительными услугами.

При разработке товара для сегмента «Семьи» необходимо учитывать особенности этого сегмента. Например: Создать большую упаковку, которая будет удобна для большой семьи, расширить ассортиментную линейку согласно результатам исследования, обогатить внешний вид бренда, придумать дополнительные возможности использования упаковки для детей, улучшить качество товара и повысить его полезность.

При разработке товара для сегмента «Молодежь» следует учитывать, что для этих потребителей важна удобная упаковка, для применения на улице, в походе, на прогулке, на учебе и т. п. Также следует делать акцент на вкусовых качествах.

Для «пожилой семьи» можно создать товар с лечебными характеристиками.

Цена.

Вторая группа включает инструменты расчета цены, которая может быть установлена для оплаты предложенного товара (услуги). Существует множество подобных инструментов, связанных с методами определения цены, изучением цен конкурентов, адаптацией цен в зависимости от объема закупок, ассортимента, формы оплаты и т. п., использованием дискриминационных цен, а также различных форм кредита. Цена определяет доходы и прямо влияет на объем продаж. Косвенно влияет на затраты – через

объем продаж. Ценовой рычаг – наиболее важный инструмент комплекса маркетинга.

Ценообразование на основе цен конкурентов. Соответственно, при установлении цены на продукцию учитывается показатель дохода у потребителей.

Продвижение.

Из всех групп маркетинговых функций третья группа определена наименее четко. Она имеет комплексную природу, и в нее обычно включают свой комплекс мероприятий, называемый «promotion-mix».

Здесь используются все возможные инструменты коммуникации с потребителями:

- персональные продажи;
- акции продвижения;
- связи с общественностью;
- почтовая рассылка;
- участие в выставках;
- реклама;
- спонсорские акции.

В зависимости от поставленных целей маркетинга формируется как само послание, так и выбираются методы его доставки до потребителя.

«Молодежь» – реклама на музыкальных каналах, в молодежных сериалах, в спортивных клубах, журналах.

«Молодая семья» – реклама в перерывах домашних сериалов, журналах.

«Пожилая семья» – в передачах о здоровье.

А также необходимо пропагандировать здоровый образ жизни, пользу молочных товаров. Заключить сотрудничество с детскими садами и на выгодных условиях поставлять им свою продукцию, с целью привить к растущим потенциальным покупателям любовь к молочным товарам.

Распределение.

Под местом можно понимать конечную точку реализации, систему дистрибуции, отдельные каналы, посредников. Здесь подразумевается механизм, по которому движется товар или услуга от производителя к потребителю.

«Молодежь» – в столовых в учебных заведениях и в магазинах по городу.

«Молодая семья» и «Пожилая семья» – Во всех магазинах города, в супермаркетах.

На мой взгляд для повышения спроса на продукцию «Простоквашино» следует:

- изменить позиционирование торговой марки;
- разработать линию «VIP» – продуктов с улучшенными характеристиками;
- модернизировать упаковку;
- усилить рекламу на телевидении.

Для более полного изучения поведения потребителей на рынке и процесса принятия решения о покупке я предлагаю использовать такой инструмент, как оценка факторного воздействия на процесс принятия решения о покупке. Это поможет более точно сказать, на каких этапах принятия решения о покупке потребитель наиболее восприимчив, и какие факторы оказывают на него большее влияние. Оценивание происходит по 5 бальной шкале, где 5 – наиболее сильное влияние.

Для начала необходимо определить оценку степени влияния на процесс решения о покупке молочных продуктов с точки зрения потребителей. Информация представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка факторного влияния на процесс решения о покупке (X)

Факторы решения потребителя о покупке		Этапы процесса решения о покупке					
		А	В	С	Д	Е	
		Осознание проблемы	Информационный поиск	Оценка и выбор альтернатив	Покупка	Процессы после покупки	Итого, факторы
Внешние факторы	1. Культура	1	2	2	1	1	7
	2. Социальный статус	2	2	2	2	1	9
	3. Группы и групповые коммуникации	2	2	3	1	1	9
	4. Домохозяйство	4	2	3	2	2	13
Внутренние факторы	5. Восприятие	3	3	4	2	2	14
	6. Обучение	1	2	2	2	1	8
	7. Мотивация	2	4	5	3	3	17
	8. Личность и эмоции	2	2	4	3	3	14
	9. Персональные ценности	2	3	3	3	3	14
	10. Жизненный стиль	4	4	4	4	3	19
	11. Ресурсы потребителей	2	2	2	1	1	8
	12. Знание потребителя	3	5	5	3	3	19
	13. Отношение потребителей	2	2	1	1	1	7
Итого, этапы		30	35	40	28	25	

Наиболее значимые этапы в процессе решения о покупке молочных продуктов (с точки зрения потребителей) оказались:

- оценка и выбор альтернатив (40 баллов);
- информационный поиск (35 баллов);
- осознание проблемы (30 баллов).

Наиболее значимые факторы, влияющие на процесс решения о покупке (с точки зрения потребителей) оказались:

- жизненный стиль (19 баллов);

- знание потребителей (19 баллов);
- мотивация (17 баллов).

Второй этап данного метода – это оценка степени фактического учета маркетологом факторного влияния (Y). Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка степени фактического учета маркетологом факторного влияния (Y)

Факторы решения потребителя о покупке		Этапы процесса решения о покупке					
		A	B	C	D	E	
		Осознание проблемы	Информационный поиск	Оценка и выбор альтернатив	Покупка	Процессы после покупки	Итого, факторы
Внешние факторы	1. Культура	2	3	3	2	1	11
	2. Социальный статус	3	1	3	3	2	12
	3. Группы и групповые коммуникации	2	2	3	1	2	10
	4. Домохозяйство	5	2	3	2	2	14
Внутренние факторы	5. Восприятие	1	3	4	2	2	12
	6. Обучение	1	1	2	1	1	6
	7. Мотивация	3	3	3	2	2	13
	8. Личность и эмоции	3	3	2	2	2	12
	9. Персональные ценности	2	2	2	2	1	9
	10. Жизненный стиль	4	3	3	2	2	14
	11. Ресурсы потребителей	3	2	2	1	1	9
	12. Знание потребителя	1	2	2	2	1	8
	13. Отношение потребителей	1	2	4	2	1	10
Итого, этапы		31	29	36	24	20	

Наиболее значимые этапы в процессе решения о покупке молочных продуктов, с точки зрения маркетолога, оказались:

- оценка и выбор альтернатив (36 баллов);
- осознание потребности (31 балл);
- информационный поиск (29 баллов).

Наиболее значимые факторы, влияющие на процесс решения о покупке молочных продуктов, с точки зрения маркетолога, оказались:

- домохозяйство (14 баллов);
- жизненный стиль потребителей (14 баллов);
- мотивация (13 баллов);
- социальный статус (12 баллов);
- восприятие (12 баллов);
- личность и эмоции (12 баллов).

Третий этап данного метода – это оценка факторных направлений развития маркетинговых решений. Информация представлена в таблице 7. В клетках этой таблицы проставляется разность между соответствующими значениями X и Y. Если значение получилось положительным – это означает, что маркетолог не полностью удовлетворяет ожидания потребителей по тем или иным факторам влияния на процесс решения о покупке молочных продуктов на определенных этапах процесса решения о покупке. Если же значение получилось отрицательным – это означает, что маркетолог переоценил факторное влияние, т. е. ресурсы расходуются не рационально.

Таким образом, при своей работе маркетологу следует пересмотреть следующие факторы, которые влияют на поведение потребителей при выборе молочных продуктов:

- знание потребителя;
- жизненный стиль;
- персональные ценности.

Также следует пересмотреть работу, связанную с этапами принятия решения о покупке, а именно на этапах:

- информационный поиск;
- после покупочных процессов.

Таблица 3.5 – Оценка факторных направлений развития маркетинговых решений (Z)

Факторы решения потребителя о покупке		Этапы процесса решения о покупке					
		A	B	C	D	E	
		Осознание проблемы	Информационный поиск	Оценка и выбор альтернатив	Покупка	Процессы после покупки	Итого, факторы
Внешние факторы	1. Культура	-1	-1	-1	-1	0	-4
	2. Социальный статус	-1	1	-1	-1	-1	-3
	3. Группы и групповые коммуникации	0	0	0	0	-1	-1
	4. Домохозяйство	-1	0	0	0	0	-1
Внутренние факторы	5. Восприятие	2	0	0	0	0	2
	6. Обучение	0	1	0	1	0	2
	7. Мотивация	-1	1	2	1	1	4
	8. Личность и эмоции	-1	-1	2	1	1	2
	9. Персональные ценности	0	1	1	1	2	5
	10. Жизненный стиль	0	1	1	2	1	5
	11. Ресурсы потребителей	-1	0	0	0	0	-1
	12. Знание потребителя	2	3	3	1	2	11
	13. Отношение потребителей	1	0	-3	-1	0	-3
Итого, этапы		1	6	4	4	5	

3.2 Реализация маркетингового мероприятия

Обобщение анализа состояния и тенденций развития рынка молочной продукции в г. Абакане выявило проблемы, связанные с:

– недостаточным уровнем развития инфраструктуры розничной торговли, в том числе слабыми хозяйственными связями между

производителями и организациями торговли и наличием большого числа посредников;

- обеспечением ценовой доступности товаров для всех групп населения;

- недостатком квалифицированных кадров, сдерживающих информационно-техническое развитие отрасли, влияющих на качество обслуживания в предприятиях торговли;

- недостатком собственных финансовых средств для развития торговли.

Для устранения данных проблем требуется решение следующих задач:

1. Формирование современной инфраструктуры розничной торговли, повышение территориальной доступности торговых объектов для населения.

2. Поддержка малого и среднего предпринимательства.

3. Снижение кадрового дефицита в торговле, повышение уровня профессиональной подготовки.

Выполнение намеченных мероприятий способствует созданию более благоприятных условий для обеспечения населения города Абакана услугами торговли и развитию инфраструктуры потребительского рынка молочной продукции. Принимая во внимание, что торговля является одной из сфер экономики, стимулирующих функционирование других отраслей, реализация данных мероприятий будет также способствовать укреплению и развитию экономики города, сохранению и созданию новых рабочих мест, увеличению финансовых поступлений в бюджет.

Социально-экономический эффект реализации заключается в создании условий для удовлетворения потребностей населения города в молочной продукции и повышения конкурентоспособности данного сегмента потребительского рынка.

Основные мероприятия, направленные на развитие рынка молочной продукции представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Основные мероприятия, направленные на развитие рынка молочной продукции

№ п\п	Наименование мероприятия	Срок реализации программы	Ожидаемый результат
1	Проведение ежегодного мониторинга обеспеченности населения города Абакана площадью торговых объектов, опубликование результатов в сети Интернет	2017 г.	Контроль показателей фактической обеспеченности населения города Абакана
2	Передача в аренду на долгосрочной основе муниципальных нежилых помещений в предусмотренном законом порядке организациям и индивидуальным предпринимателям для организации торговой деятельности	2017 г.	Увеличение количества объектов стационарной торговли
3	Информационно-консультационная, финансовая и иная поддержка организациям и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим торговую деятельность	2017 г.	Возможность получения поддержки за счет городских и республиканских программ поддержки малого и среднего предпринимательства
4	Проведение семинаров, тренингов, круглых столов, мастер-классов	2017 г.	Возможность обучения кадров, повышения профессиональной подготовки

В настоящее время наблюдается ярко выраженная тенденция потери определенной части рынка для продукции ОАО «Молоко», из-за неправильного ведения предприятием сбытовой политики. Недопущение

такой ситуации возможно при резком изменении сбытовой политики предприятия. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей.

Сбыт продукции для предприятия важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли. Сбыт, представляя собой, товарный фундамент обмена, реализует возможности рынка, наполняет его функциональным содержанием и является инициатором развития производства и потребления. Совокупность товарных обменов при этом отражает непрерывную сбытовую сущность рынка, что делает, сбыт генерирующим ядром рыночной инфраструктуры. В настоящее время от успешной деятельности по сбыту зависят жизнеспособность предприятия, его финансовая устойчивость и независимость.

Для достижения целевых установок сбыта должен быть реализован комплекс функций, способствующих и обеспечивающих необходимый результат.

Насыщенность конкурентной среды предопределяет необходимость принятия мер по рекламному обеспечению сбыта и стимулированию продаж.

На основе проведенного анализа элементов и направлений сбытовой деятельности ОАО «Молоко» сформирована общая схема функциональной организации сбыта (см. рисунок 3.3). Каждая из выделенных функций является комплексной и, в свою очередь, представляет определенный набор элементарных функций.

Инфраструктура рынка является товаропроводящей средой, т. е. общей сбытовой сетью, имеющей многоаспектные коммуникативные возможности

(посреднические, информационные и организационно-исполнительные). Осуществление сбытовой деятельности производителя определяется условиями этой среды, а результаты зависят от уровня организации и управления сбытом. Поэтому постановка и решение функциональных задач связаны с аналитической проработкой параметров рыночной инфраструктуры и выделением объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на результативность сбыта.

Выбор каналов распределения товаров непосредственно влияет на скорость, продолжительность, характер движения и сохранность продукции при ее доставке потребителю, а также на широту охвата рынков. Поэтому разработка оптимальных каналов товародвижения является для производителей важнейшим условием совершенствования организации и управления системой сбыта. В этой связи основной задачей оптимизации каналов сбыта ставится сокращение издержек при организации транспортных и складских операций. Использование принципов и инструментария логистики при организации товародвижения кондитерских изделий позволяет рационально организовать потоки товаров, сократить затраты во всех звеньях сбытовой цепочки и повысить эффективность сбытовых систем промышленных комплексов.

На рисунке 3.4 представлена схема товародвижения кондитерской продукции ОАО «Молоко».

КАНАЛЫ СБЫТА ОАО «МОЛОКО»

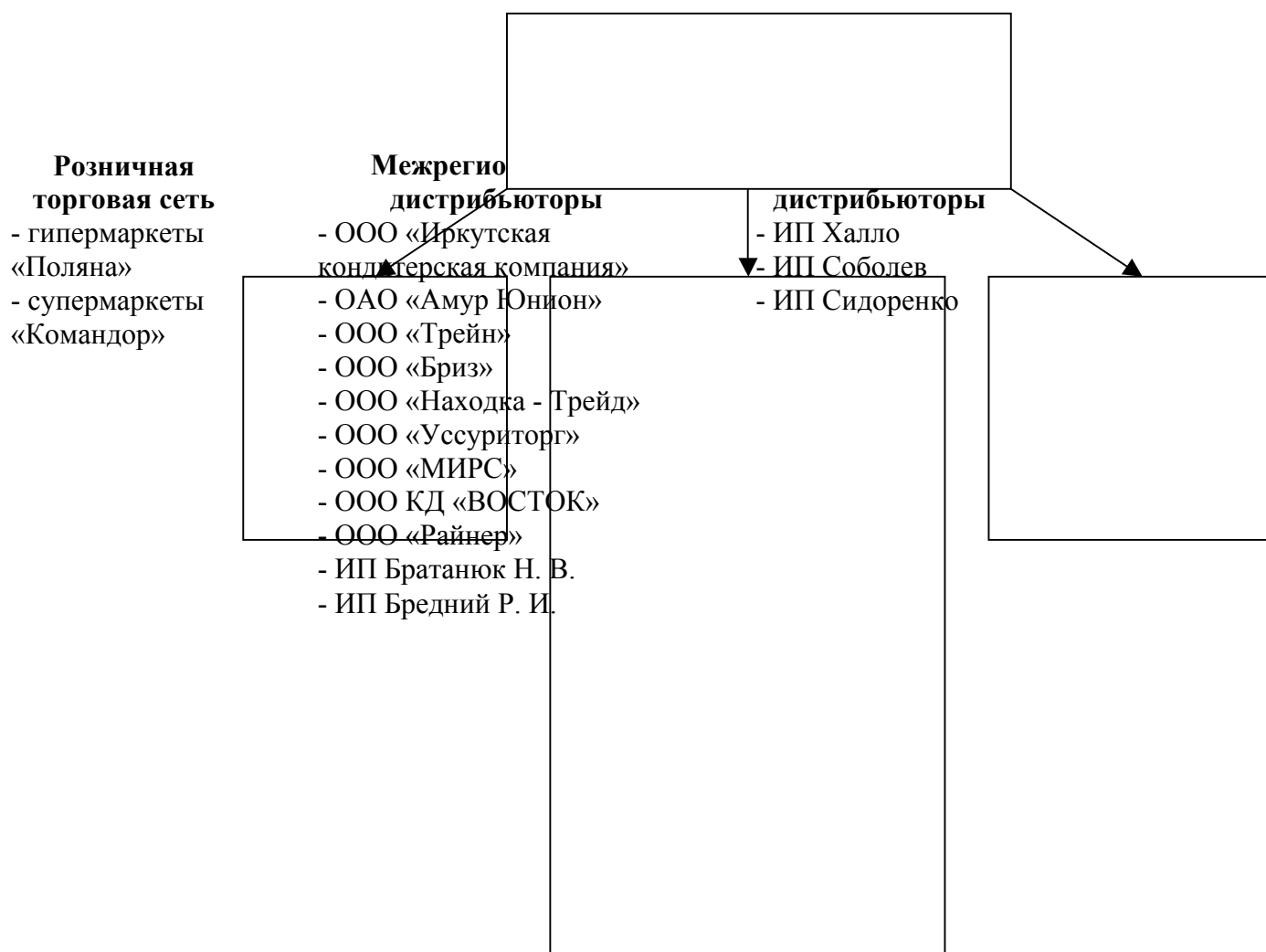


Рисунок 3.4 – Каналы сбыта кондитерских изделий ОАО «Молоко»

Из схемы видно, что в сбытовой сети отсутствуют специализированные фирменные отделы, как канал распределения продукции. На настоящий момент на региональном рынке кондитерских изделий отсутствует разветвленная сеть фирменных отделов ОАО «Молоко», что не позволяет предприятию завоевать определенный сегмент рынка региона.

Рассмотрим распределение продукции по каналам сбыта ОАО «Молоко» на рисунке 3.5.

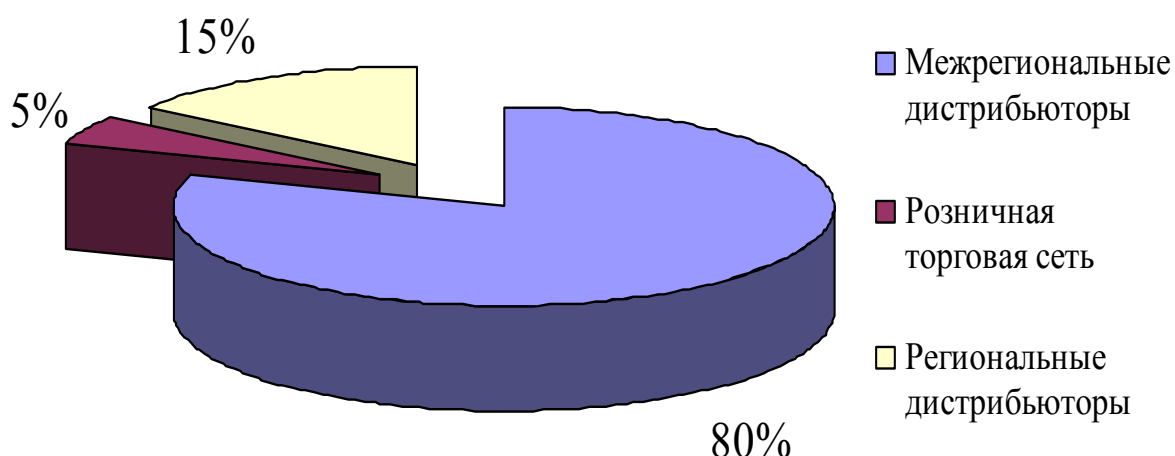


Рисунок 3.5 – Распределение продукции по каналам сбыта ОАО «Молоко»

Из рисунка видно, что в регион уходит очень малое количество продукции всего 20 %, причины этого низкий спрос, отсутствие рекламы. Необходима разработка и организация работы нового канала товародвижения – сеть фирменных отделов ОАО «Молоко». А также разработка мероприятий по продвижению продукции в регионе.

Нами разработаны мероприятия, направленные на недопущение снижения объемов реализации, на улучшение сбытовой политики ОАО «Молоко» на региональном рынке Республики Хакасия:

1. Проведение рекламных кампаний в региональных средствах массовой информации.

2. Развитие внутреннего регионального рынка за счет открытия специализированных фирменных торговых точек в крупных магазинах Хакасии: 2 – в г. Абакане, 2 – в г. Саяногорске, 1 – в г. Черногорске.

Для достижения максимальной прибыли необходима не только активная сбытовая политика, но и проведение рекламных кампаний в региональных средствах массовой информации.

Все функции маркетинга нацелены, прежде всего, на эффективный сбыт создаваемых товаров. Следовательно, лица принимающие решение о покупке и влияющие на такое решение, должны быть информированы о потребности, которую удовлетворяет данный товар, а также о качестве такого удовлетворения, так как потенциальные покупатели нуждаются в информации о потребительских свойствах товара. Такую информацию можно передать посредством рекламы.

3.3 Эффективность предложенных маркетинговых мероприятий

Для достижения максимальной прибыли необходима не только активная сбытовая политика, но и проведение рекламных кампаний в региональных средствах массовой информации.

Все функции маркетинга нацелены, прежде всего, на эффективный сбыт создаваемых товаров. Следовательно, лица принимающие решение о покупке и влияющие на такое решение, должны быть информированы о потребности, которую удовлетворяет данный товар, а также о качестве такого удовлетворения, так как потенциальные покупатели нуждаются в информации о потребительских свойствах товара. Такую информацию можно передать посредством рекламы.

Информативная реклама используется для информирования потребителей о продуктах и их свойствах с целью создания спроса. Она носит чисто деловой характер и апеллирует к разуму, нежели к чувствам человека. В ней сообщаются реквизиты организации, рекламирующей свой товар. Чаще данный вид рекламы используется при рекламировании продукции производственно-технического назначения.

Поэтому первоначальной целью рекламы, может стать предоставление первичной информации о рекламируемом товаре. Следующая цель – предоставление дополнительной информации, т. е. достижение такой ситуации, когда определенный процент осведомленных не только будет

знать о существовании товара, но и о его назначении и, возможно, о некоторых его свойствах. Далее, реклама должна сообщить достаточную информацию о товаре и его свойствах, чтобы убедить определенное число людей в его ценности.

Основной задачей рекламы является довести рекламные сообщения до максимального числа покупателей при минимальных затратах. Из всего разнообразия средств рекламы выбрали следующее:

- 1) печатные средства распространения рекламы;
- 2) реклама в прессе;
- 3) наружная реклама на автобусах и троллейбусах, нанесение фирменной символики ОАО «Молоко».

Проведем расчёт затрат на проведение рекламы (табл.3.6).

Таблица 3.6 – Затраты на проведение стимулирования сбыта по средствам рекламы

Виды затрат	Количество, шт.	Сумма, руб.
Реклама в прессе	4	25 000
Печать и распространение рекламных листовок	10000	7 000
Печать плакатов	1000	2 000
Реклама на троллейбусах	1	20 000
Итого:		54 000

На сайте будет размещена информация:

- краткое описание предприятия;
- каталоги продукции;
- прайс-листы;
- условия поставки;
- информация об участии в ярмарках, выставках и о наградах;
- контактные телефоны.

Затраты на создание веб-сайта ОАО «Молоко» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Затраты на создание сайта ОАО «Молоко»

Наименование	Сумма, руб.
Создание сайта с последующим внедрением	25 000
Сопровождение сайта	18 000
Регистрация домена	600
Хостинг	1920
Итого	45520

Открытие фирменных торговых точек в крупных магазинах позволит увеличить объем, представить покупателю весь ассортимент изделий, изучить спрос, узнать замечания и претензии покупателей.

Исследовав продуктовый рынок региона, можно сделать вывод, что покупатели отдают предпочтения развитым сетям супермаркетов. Поэтому принято решение об открытии фирменных точек в Абакане в магазинах «Командор» и «Красный Яр». Данные магазины практикуют организацию работы фирменных отделов. Важными факторами стали: нахождение магазинов в центре города, ценовая политика супермаркетов (относительно недорогие цены), большая посещаемость покупателями.

Для открытия фирменных точек необходимы организационные мероприятия: руководство должно заключить договора с руководителями крупных магазинов о сотрудничестве (фактически – договора аренды), т.е. арендовать торговые места уже с торговым оборудованием для продажи своей продукции, принять на работу продавцов.

Увеличение объемов реализации приведет к увеличению производственной программы, следовательно к увеличению прямых затрат на производство. Исходя из плана расходов и доходов по торговой точке №1

г. Абакана, чистая прибыль за месяц составляет 18844 руб., себестоимость – 81156 руб. ежемесячно.

Вводя систему прямого сбыта, увеличивается объем производства, что приводит к дополнительной потребности в оборотных средствах (затраты на сырье). Но, принимая во внимание, что налично-денежная выручка ежедневно будет сдаваться в кассу фирмы, а также то, что у ОАО «Молоко» есть возможность брать сырье под реализацию у поставщиков, введение данного усовершенствования не потребует дополнительных денежных средств.

Осуществление любого вида предпринимательства связано с риском, который принято называть хозяйственным или предпринимательским. В период развития рыночных отношений предпринимательскую деятельность в России приходится осуществлять в условиях информационной неопределенности ситуации и неустойчивости, изменчивости экономической среды. Возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого рассчитанного конечного результата, а, следовательно, возникает риск, то есть опасность неудачи, непредвиденных потерь.

Основной риск для предприятий такого рода – отсутствие спроса на производимую продукцию, когда первоначальные и текущие расходы не покрываются доходами. Этот риск минимизируется двумя основными путями:

1. Снижение первоначальных и текущих расходов до минимального уровня – минимизация потерь.
2. Дополнительное вложение денег в рекламу и маркетинговые исследования, которые способствуют увеличению спроса на производимую продукцию.

Первый путь в чистом виде не является правильным. Можно вообще не вкладывать денег в создание предприятия. Второй путь, как правило, приводит к удаче, но не всегда возможен из-за ограниченности ресурсов.

Материальные потери проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затрат или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и других ресурсов. Немаловажным является риск, связанный с недобросовестностью поставщиков. Доход, получаемый от реализации продукции, может не покрывать расходов на сырье и материалы. Возможны также задержки в поставке необходимого сырья, и поставки его невысокого качества. Поэтому необходимо правильно подходить к вопросам выбора поставщиков.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств или ценных бумаг. Финансовые потери могут возникнуть при недополучении или полном недополучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем, поставленной ему продукции.

Особые виды денежного ущерба могут быть связаны с инфляцией, изменением курса рубля, дополнительным изъятием средств предприятий в республиканский или местный бюджет.

Так же необходимо учитывать риски, связанные с изменением политической ситуацией. Они создают неблагоприятные для предприятия фон и тем самым способного привести к повышенным затратам ресурсов и потери прибыли.

Следует отметить и внутренние риски, такие как снижение реального уровня качества продукции в сравнении с проектным. Возможны форс-мажорные риски, связанные с ущербом, причиненным третьими лицами, стихийными бедствиями и т. п.

После проведенных мероприятий по организации стимулирования сбыта и продвижения продукции, проведем расчет экономической эффективности этих мероприятий.

Открытие торговых фирменных точек предполагает 4 192 600 руб. затрат. По второму мероприятию стимулирования сбыта – рекламе, затрачивается – 54 000 руб., на веб-сайт – 45 520. Общая сумма затрат на проведение мероприятий по стимулированию сбыта и продвижению продукции составила 4 292 120 руб.

Сведем результаты затрат по проведенным мероприятиям в таблицу 3.8.

Таблица 3.8 – Затраты на проведение мероприятий по стимулированию сбыта и продвижению продукции

Виды затрат	Сумма, руб.
Открытие торговых фирменных точек	4 192 600
Реклама	54 000
Создание веб-сайта	45 520
Итого	4 292 120

В таблицу 3.8 сведем показатели экономического результата проекта. Спрогнозируем объем продаж, затрат и прибыли по открываемым фирменным торговым точкам.

Таблица 3.9 - План доходов и расходов за год по открываемым фирменным торговым точкам ОАО «Молоко»

Показатели	точка № 1,2 г. Абакан	точка № 3,4 г. Саяногорск	точка № 5 г. Черногорск	Сумма, руб.
Выручка от реализации	2 400 000	2 200 000	1 100 000	5 700 000
Себестоимость продукции	1 727 728	1 643 248	821 624	4 192 600
- зарплата	192 000	168 000	84 000	444 000
- отчисления на соц. нужды	49 920	37 440	18 720	106 080
- аренда торгового места	168 000	120 000	60 000	348 000
- стимулирование сбыта	39 808	39 808	19 904	99 520
Прибыль	672 272	556 752	278 376	1 507 400
Налог на прибыль (20 %)	161 345	133 620	66 810	361 776
Чистая прибыль	510 927	423 132	211 566	1 145 624

Как видно из таблицы 3.9, по фирменным точкам № 1, 2 в г. Абакане все показатели выше, это обуславливается тем, что г. Абакан крупнее, с большей численностью населения, следовательно, в магазинах больше проходимость.

По пяти фирменным торговым точкам средняя прибыль за год работы составит 1 145 624 руб.

Увеличение объемов реализации приведет к расширению ассортимента продукции ОАО «Молоко». Позволит исходя из предпочтений потребителей, освоить новые виды торговых предложений, ввести в ассортимент больше фасованной продукции и увеличить объем реализованной продукции. Так как более привлекателен и удобен для покупателей именно фасованный товар.

Очевидно, что на реализацию и прибыль влияют выбранные средства продвижения товара. После проведения предложенных мероприятий расширяется сбыт, как в своем регионе, так и в других регионах, следовательно, увеличивается объем реализации, прибыль предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая функция – одна из важнейших функций организации в условиях рыночной деятельности. Она тесно связана с производственно-сбытовой, снабженческо-сбытовой, финансовой, административной и другими функциями организации. Маркетинговая функция формируется постольку, поскольку происходит перестройка в мировоззрении управления организацией на всех уровнях по принципу «от нужд производства к нуждам рынка».

Управление маркетинговой функцией осуществляется на основе совокупности его информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь предприятия с рынком.

Выручка или доходы от продаж есть результат основной деятельности предприятия и является основным показателем объема хозяйственной деятельности. Объем продаж является базовым показателем бюджетирования, т.е. сметного планирования на предприятии. Смета объема продаж продукции (товаров, работ и услуг) определяется методами маркетингового анализа (объектами которого являются сам товар, рынок, т.е. потребители товара, и конкуренция), в результате которого определяется, сколько товаров может продать производитель.

В условиях конкурентной борьбы и постоянно меняющейся конъюнктуры рынка очень большое внимание уделяется маркетинговым исследованиям. Результаты этих исследований в дальнейшем являются основой для формирования сметы продаж, а исходя из этого и планируемых уровней выручки и прибыли от реализации продукции. Маркетинговые исследования помогают предприятию определить возможность массового производства товаров или услуг; установить иерархию характеристик товаров или услуг, способных обеспечить их успех на рынке; провести

анализ типологий и мотиваций имеющейся потенциальной клиентуры; определить цены и оптимальные условия продажи товаров и услуг.

На основании проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молоко» можно сделать следующий вывод, Структура активного капитала характеризуется преобладанием величины внеоборотных активов 57,6 %, данный факт отражает специфику предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает собственный капитал. Что положительно отражается на работе предприятия.

ОАО «Молоко» имеет в своей собственности земельные участки, что в современных условиях уменьшает рискованность деятельности и существует возможность для расширения производства.

Сопоставление кредиторской и дебиторской задолженностей определяет неудовлетворительную ситуацию. Предприятие пользуется объемом денежных средств поставщиков в меньшей степени, чем покупатели пользуются средствами предприятия.

Положительным моментом является то, что в структуре капитала, вовлеченного в хозяйственный оборот, преобладают собственный капитал, занимая 96,8 % в общем объеме капитала фирмы, вовлеченного в хозяйственную деятельность.

За отчетный период наблюдалось прогрессивное развитие предприятия, так как при осуществлении деятельности происходило увеличение совокупного капитала.

Внешние признаки указывают на высокий уровень платежеспособности ОАО «Молоко». Все коэффициенты выше нормативных значений. ОАО «Молоко» не допускает образования просроченной задолженности, т.е. в принципе является платежеспособным.

Результатом деятельности в отчетном году является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности. На предприятии наблюдается увеличение выручки на 8,7 %, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных

средств. Также увеличилась и прибыль, увеличение которой отражает повышение эффективности использования в части генерации прибыли.

Прибыль от продаж составила 12,6 тыс. руб. Это на 18,7 % больше, чем в 2015 году. В то же время прибыль до налогообложения увеличилась на 17,9 %. Это связано с повышением цены приобретения ГСМ и повышением тарифов на электроэнергию. В течение года было неоднократное повышение цены реализации бензина из-за высокой покупательской способности населения.

Рентабельность продаж 17,1 %, рентабельность основной деятельности - 22,9 %, рентабельность собственного капитала – 78,6 %.

Финансовое состояние предприятия стабильное. Просроченной задолженности нет. Финансовое состояние раскрывается следующим образом: при средних масштабах предприятия, оно осуществляет свою деятельность в условиях некоторых рисков, получая при этом высокую рентабельность основной деятельности, и тем самым, имея прибыль.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия на ОАО «Молоко» предлагается совершенствовать систему сбыта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И. Л., Герчиков И. З. Маркетинг : учебное пособие. – Мн. : Интерпрессервис ; Мисанта. , 2015. – 397 с.
2. Афанасьев М. Маркетинг : стратегия и практика фирмы. –Москва : Финстатинформ, 2016. – 278 с.
3. Баздникин А. С. Цены и ценообразование : учебное пособие. – Москва : Юрайт-Издат, 2015. – 332 с.
4. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 205 с.
5. Беляева И. Ю., Панина О. В., Головинская В. В. Цены и ценообразование. Управленческий аспект : учебное пособие. – Москва : КНОРУС, 2015. – 160 с.
6. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз: учебное пособие. – Москва : Финансы и статистики, 2016. – 320 с.
7. Берман Б., Эванс Р. Дж. Маркетинг. Москва : Экономика, 2016, 302 с.
8. Виноградова М. В. , Панина З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. – 464 с.
9. Герасименко В. В. Ценообразование : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 422 с.
10. Голубков Е. П. и др. Маркетинг : выбор лучшего решения. – Москва : Экономика, 2015. – 274 с.
11. Голубков Е. П. Маркетинг : стратегии, планы, структуры. – Москва., Издательство «Дело», 2015. – 312 с.
12. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха : маркетинг. – Москва : Международные отношения, 2014. – 299 с.

13. Ковалев, В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры. – Москва : Финансы и статистика, 2015.- 368 с.
14. Ковалев В. В. , Волкова, О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Москва : Проспект, 2016.- 688 с.
15. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Л. Т. Гиляровская (и др.) – Москва : ТК Велби, Издательство Проспект, 2015. – 250 с.
16. Кукукина И. Г. Учет и анализ банкротств : учебное пособие. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 450 с.
17. Ковалёв В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры. – Москва.: Финансы и статистика, 2014. – 560с.
18. Коваленко Н. Я., Сорокин В. С. Сельскохозяйственные рынки : учебное пособие. – Москва : МСХА, 2014. – 365 с.
19. Курс экономики : Учебник. / Под ред. Б. А. Райзберга. – Москва.: ИНФРА-М, 2014. – 720 с.
20. Канаян Р. , Канаян К. Мерчандайзинг. – Москва : РИП-Холдинг, 2013. – 236 с.
21. Колборн Р. Мерчандайзинг. – Санкт-Петербург : Нева, 2013. – 416 с.
22. Козлов В. А. Реклама в системе маркетинга. – Москва : Экономика, 2013. – 299 с.
23. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В., Основы маркетинга. – Санкт-Петербург ; К.: Издательский дом "Вильямс", 2015. –321 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Москва : Прогресс, 2015. – 265 с.
25. Любушин Н. Г., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия : учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.Г. Любушина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.

26. Основы экономической теории : учебник. / Под ред. С. В. Мочерного – К. : Знания, 2015. – 607 с.
27. Родин В. Г. Основы маркетинга. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 304 с.
28. Маркетинг. Словарь. / Под ред. Е. П. Голубкова – Москва : Экономика - Дело, 2014. – 211 с.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2015 г.

Форма по ОКУД 0710001

Организация ОАО «Молоко»
 Вид деятельности Промышленное производство молочной продукции
 Организационно-правовая / форма собственности ОАО
 Единица измерения: тыс. руб.
 Адрес: г. Минусинск, Февральская улица 20

АКТИВ	Код стр.	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы (04, 05)	1110	7213	6968
Результаты исследований и разработок (04,05)	1120	1745	1845
Основные средства (01,02)	1130	7812	9821
Доходные вложения в материальные ценности (03,02)	1140	1236	1310
Финансовые вложения (55,3,58,59)	1150	4057	4410
Отложенные налоговые активы (09)	1160	2686	3012
Прочие внеоборотные активы (07,08)	1170	7812	8921
ИТОГО по разделу I	1100	18478	24963
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	2974	3120
сырьё, материалы и другие аналогичные ценности (10,14,16)	1211	2537	2690
затраты в незавершённом производстве (20, 21, 23, 44)	1213	5696	6324
готовая продукция и товары для перепродажи (41,42, 43)	1214	92752	94615
товары отгруженные (45)	1215	2369	2694
расходы будущих периодов (97)	1216	71726	73269
прочие запасы и затраты	1217	1245	1562
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)	1220	133	169
Дебиторская задолженность (60, 62,68, 69, 71, 73, 75,76, 63)	1230	3010	3180
Финансовые вложения (58,59)	1240	76350	81036
Денежные средства (50,51,52, 55, 57)	1250	1047	1230
Прочие оборотные активы	1260	5960	6123
ИТОГО по разделу II	1200	8633	9369
БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)	1600	27112	34332

ПАССИВ	Код стр.	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) (80)	1310	5962	6329
Собственные акции, выкупленные у акционеров (81)	1320	9630	9987
Переоценка внеоборотных активов	1340	4023	5123
Добавочный капитал (без переоценки) (83)	1350	3236	4132
Резервный капитал (82)	1360	4236	5036
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (84, 99)	1370	1260	1465
ИТОГО по разделу III	1300	24650	29632
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства (67)	1410	6532	6982
Отложенные налоговые обязательства (77)	1420	0	0
Оценочные обязательства (96)	1430	5891	6132
Прочие долгосрочные обязательства	1440	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	12423	13296
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства (66)	1510	9632	9964
Кредиторская задолженность	1520	6369	7547
<i>перед поставщиками и подрядчиками (60, 76)</i>	<i>1521</i>	2400	3112
<i>перед персоналом организации (70)</i>	<i>1522</i>	0	0
<i>перед государственными внебюджетными фондами (69)</i>	<i>1523</i>	0	0
<i>в бюджет по налогам и сборам (68)</i>	<i>1524</i>	1479	1632
<i>прочие кредиторы (62, 71, 73, 76)</i>	<i>1525</i>	1784	785
Доходы будущих периодов (98)	1530	6593	7236
Оценочные обязательства (96)	1540	5469	6030
Прочие обязательства	1560	–	–
ИТОГО по разделу V	1500	14306	16943
БАЛАНС (сумма строк 1300+1400+1500)	1700	28029	59871

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
на 31 декабря 2015 г.

Форма по ОКУД 0710002

Организация ОАО «Молоко»
Вид деятельности Промышленное производство молочной продукции
Организационно-правовая / форма собственности ОАО
Единица измерения: тыс. руб.

Наименование показателя	Код стр.	За 2015 г.	За 2016 г.
1	2	3	4
Выручка	2110	8964	9324
в том числе от продажи:			
	2111	2395	2731
	2112	—	—
Себестоимость продаж	2120	91010	99369
в том числе:			
	2121	1034	1237
	2122	1300	1499
Валовая прибыль (убыток) (2110-2120)	2100		
Коммерческие расходы	2210	2978	3045
Управленческие расходы	2220	4563	4712
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6374	6710
Доходы от участия в других организациях	2310	—	—
Проценты к получению	2320	2496	2785
Проценты к уплате	2330	—	—
Прочие доходы	2340	2321	3169
Прочие расходы	2350	1014	1432
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3697	3965
Текущий налог на прибыль	2300	3548	3652
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5369	5520
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
Изменение отложенных налоговых активов	2450	2789	2934
Прочее	2460	—	—
Чистая прибыль (убыток)	2400	9303	9961
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	7410	7678
Совокупный финансовый результат периода	2500	6102	6314
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	4321	4601
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	3010	3260